



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

Organização e Gestão de Empresas

O IMPACTO DA MUDANÇA NAS PESSOAS E NAS ORGANIZAÇÕES

Estudo do Caso da Câmara Municipal do Porto Novo

RITA GERTRUDES TANAIA

Mindelo, Setembro 2014

RITA GERTRUDES TANAIA

**O IMPACTO DA MUDANÇA NAS
PESSOAS E NAS ORGANIZAÇÕES**

O Caso da Câmara Municipal do Porto Novo

Monografia apresentada à Universidade do
Mindelo para a obtenção do grau de licenciatura
em Organização e Gestão de Empresas.

ORIENTAÇÃO: Prof. Doutor Carlos Alberto Delgado

Mindelo, Setembro 2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos, em especial, à minha filha Heidy, que contribuiu de uma forma incansável para que eu estivesse onde estou hoje, que me inspirou muito. Aos meus outros filhos, Nuno e Leila, que nos últimos dois anos do curso em São Vicente, praticamente estiveram por sua responsabilidade, nos fins-de-semana, em que tinha de me deslocar a São Vicente.

Aos meus pais Manuel Pedro Tanaia e Joana Rita Canifa, que sempre me apoiaram, principalmente a minha querida mãe, que nunca me negou a disponibilidade de cuidar dos meus filhos nas horas em que me deslocava para o Porto Novo e, depois, para São Vicente para assistir as aulas.

Aos meus irmãos Pedro Natalino Gertrudes Tanaia e João Baptista Gertrudes Tanaia pelo apoio concedido durante os meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Estando, neste momento, na recta final da minha Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, quero expressar o meu obrigado a diversas pessoas que contribuíram para que fosse possível a sua concretização.

Em primeiro lugar, queria agradecer a Deus pela força e coragem que me deu durante este período.

O meu agradecimento ao meu professor e orientador Doutor Carlos Alberto Delgado pelo acompanhamento, dedicação e disponibilidade na orientação deste trabalho, o que muito contribuiu para melhorar a sua qualidade.

Aos meus amigos pela preciosa ajuda e disponibilidade durante a sua elaboração.

Aos meus familiares, em especial, aos meus filhos, pais e irmãos pela confiança que depositaram em mim.

Aos meus colegas e amigos que me acompanharam ao longo dos meus estudos, principalmente nos dois últimos anos, nos bons e maus momentos ao atravessar o canal Porto Novo/ São Vicente e vice-versa todos os fins-de-semana.

Um muito obrigado à Uni-Mindelo e ao corpo docente da mesma, que me ofereceu todas as condições necessárias à minha formação pessoal, académica e profissional.

EPÍGRAFE

“A empresa é o lugar onde se aprende que a mudança é uma oportunidade e as pessoas crescem enquanto trabalham.”

Charles Handy

RESUMO

As mudanças podem representar desafios às organizações, no sentido de estimular os colaboradores a melhor desempenharem as suas funções e de se envolverem na vida da instituição. Contudo, essas mesmas mudanças podem ameaçar a sobrevivência das organizações, caso essas não consigam acompanhar o ritmo de desenvolvimento e as oportunidades do próprio mercado.

Pretendeu-se, com esta pesquisa, compreender a dinâmica do processo das mudanças ocorridas na Câmara Municipal do Porto Novo e aprofundar os argumentos relativos à sua prática e ao envolvimento dos colaboradores nesse processo.

Baseando-se em estudos bibliográficos constatámos que o planeamento é um instrumento fundamental na gestão da mudança organizacional e que proporciona às organizações uma forma de descobrir e analisar as resistências nos processos de mudanças.

Ao longo do estudo constatámos que o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança é fundamental, ou seja, para mudar com sucesso é preciso envolver os colaboradores em todo o processo de mudança e desenvolver competências específicas, tais como técnicas de análise e resolução de problemas e trabalho em equipa.

Palavras-chave: Mudança organizacional, planeamento, dinâmica de processo e tomada de decisões.

ABSTRACT

The changes may represent challenges to organizations, to encourage employees to better perform their duties and engage in the life of the institution. However, these same changes can threaten an organization's survival, if these fail to keep pace with the development and opportunities of the market itself.

It was intended, with this research, understand the dynamic of the process of changes occurred in the "Câmara Municipal do Porto Novo" and deepen the arguments relating to their practice and involvement of employees in this process.

According to literature review it was concluded that planning is an essential tool in managing organizational change and gives organizations a way to discover and analyze the resistances in the process of changes.

Throughout the researches the conclusion was that the involvement of employees in the process of change is essential, that is, to change successfully it is necessary to involve employees throughout the process of change and develop specific skills, such as technical analysis and problem solving and teamwork.

Keywords: organizational change, planning, dynamic process and decision making.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE TABELAS	IX
LISTA DE GRÁFICOS	X
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – METODOLOGIA	6
Tipo de pesquisa.....	7
1.1 - Técnicas de Colecta de Dados	7
1.1.1 – Questionário	7
1.1.2 - População e amostra	8
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 - Mudança.....	10
2.1.1 - Conceitos de mudança	10
2.1.2 - Forças positivas e negativas da mudança.....	12
2.1.3 - Necessidade de mudar.....	13
2.1.4 - Mudança como factor de competitividade	14
2.1.5 - Processo de gestão de mudança nas organizações	14
2.1.6 - Importância de planeamento estratégico.....	18
2.1.7 - Relação entre as mudanças e as organizações.....	20
2.2 - Resistência à Mudança.....	22
2.2.1 - Resistência a Mudança Organizacional	23
2.2.2 - Factores de resistência à mudança	23
2.2.3 - Formas de reduzir a resistência à mudança nas organizações.....	24
2.2.4 - Comunicação organizacional	25
2.2.5 - Importância da Comunicação Interna nas organizações	26
2.2.6 - Comunicação Interna como factor de Motivação dos colaboradores	27
2.3 - Liderança	27
2.3.1 - Diferença entre liderança e gestão	28
2.3.2 - Competências importantes dos Gestores.....	31
2.4 - Motivação Humana.....	31

2.4.1 - Influência da motivação humana	32
2.4.2 - Ciclo motivacional	32
2.5 - Cultura e Clima Organizacional.....	33
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO NOVO	36
3.1 - Breve Caracterização do Município do Porto Novo	36
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 - Descrição da Amostra	40
4.2 - Propostas apresentadas pelos colaboradores inquiridos, para melhorar o processo de implementação das mudanças na Câmara municipal do Porto Novo.....	59
4.3 - Cruzamento entre variáveis.....	59
4.4 - Confrontação das Hipótese	65
CONCLUSÕES.....	67
RECOMENDAÇÕES	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Diferença entre mudança estratégica e mudança local	17
Tabela 4.1 – Cruzamento envolvimento dos funcionários no desenvolvimento do município com a mobilização dos mesmos para atingir os objectivos propostos	60
Tabela 4.2 – Cruzamento frequência das mudanças com a preparação antecipadas para mudanças	61
Tabela 4.3 – Cruzamento preparação dos funcionários face às instabilidades no desempenho das suas funções	62
Tabela 4.4 – Cruzamento impacto de novas tecnologias com o desempenho de funções dos colaboradores.....	62
Tabela 4.5 – Cruzamento formação dos colaboradores com bons resultados no desempenho profissional dos mesmos.....	63
Tabela 4.6 – Cruzamento importância da comunicação na motivação dos funcionários com a presença de diálogo entre os colaboradores e directora de Recursos Humanos	64
Tabela 4.7 – Cruzamento comunicação com o relacionamento com o presidente da Câmara	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Idade dos inquiridos	40
Gráfico 4.2 – Sexo dos inquiridos	41
Gráfico 4.3 – Habilitações literárias	41
Gráfico 4.4 – Vínculo contractual	42
Gráfico 4.5 – Tempo de serviço	42
Gráfico 4.6 – Liderança do processo de mudança.....	43
Gráfico 4.7 – Mobilização dos funcionários	44
Gráfico 4.8 – O envolvimento dos funcionários nas actividades desenvolvidas pela Câmara.....	44
Gráfico 4.9 – Existência de política de Recursos Humanos na CM.....	45
Gráfico 4.10 – Existência de diálogo entre gestora de RH e os colaboradores.....	46
Gráfico 4.11 – Importância da comunicação na motivação dos funcionários.....	46
Gráfico 4.12 – Frequência de mudanças na Câmara	47
Gráfico 4.13 – Preparação dos funcionários para as mudanças	48
Gráfico 4.14 – Instabilidade das funções com as mudanças	48
Gráfico 4.15 – Envolvimento dos funcionários no processo de mudança.....	49
Gráfico 4.16 – As mudanças constam nos planos da CM	49
Gráfico 4.17 – Para implementar mudança, toda a organização precisa estar disposta	50
Gráfico 4.18 – Para mudar é preciso mudar o comportamento actual	50
Gráfico 4.19 – Para mudar é preciso alterar atitudes	51
Gráfico 4.20 – Mudar é sempre motivo de ansiedade	51
Gráfica 4.21 – Toda a mudança é comunicada a todos os membros da organização.....	52
Gráfico 4.22 – Aceitar a mudança fica mais fácil quando se sabe do resultado	53
Gráfico 4.23 – Mesmo sem uma liderança eficaz é possível conduzir um processo de mudança numa organização	53
Gráfico 4.24 – Recentemente foram introduzidos novas tecnologias de informação na Câmara Municipal	53
Gráfico 4.25 – A introdução das novas tecnologias facilitou o desempenho dos funcionários	54
Gráfico 4.26 – Os funcionários foram preparados para responder à introdução das novas tecnologias na Câmara	55

Gráfico 4.27 – A implementação dum novo sistema aumenta o ritmo de trabalho dos funcionários da Câmara Municipal.....	55
Gráfico 4.28 – A gestão da Câmara Municipal tem promovido, com regularidade, acções de formação para os funcionários.....	56
Gráfico 4.29 – A participação em acções de formação tem revelado óptimos resultados no desempenho dos funcionários da Câmara	56
Gráfico 4.30 – A cultura da Câmara ou dos funcionários que aqui trabalham, prejudica o processo de mudança da própria organização	57
Gráfico 4.31 – Na tua opinião, quem devem ser os responsáveis pelo processo de mudança .	57
Gráfico 4.32 – No feedback que recibes, o que ressalta mais.....	58
Gráfico 4.33 – O relacionamento com o presidente	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Forças positivas e negativas da mudança	13
Figura 2.2 – O processo de mudança.....	14
Figura 2.3 – O processo de mudança.....	15
Figura 2.4 – Competências-chave para liderar a mudança	30
Figura 2.5 – Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade	33
Figura 2.6 – Organigrama CMPN	38

LISTA DE ABREVIATURAS

CM – Câmara Municipal

CMPN – Câmara Municipal do Porto Novo

CI - Comunicação Interna

CD – Conselho Directivo

CPN – Conselho do Porto Novo

DM – Delegação Municipal

DO – Desenvolvimento Organizacional

DG – Delegado do Governo

INE – Instituto Nacional de Estatística

MPN – Município do Porto Novo

PL – Poder Local

RH – Recursos Humanos

SA – Secretariado Administrativo

INTRODUÇÃO

A opção pela área de recursos humanos, enquanto componente mais importante e significativa da gestão Autárquica, prende-se com o facto de que ela cuida de assegurar a gestão de pessoas propriamente dita da Câmara, através do estabelecimento de objectivos gerais e específicos da gestão de mudanças, definindo as linhas de actuação em função dos objectivos e do perfil dos colaboradores através de propostas e metas a atingir.

A minha experiência como colaboradora da CMPN (Câmara Municipal do Porto Novo), ao longo de vários anos, permitiu-me questionar e reflectir sobre o modelo de gestão das mudanças e, consequentemente, os impactos por ele provocados nos funcionários e na Câmara. O motivo da escolha deste tema deve-se ao facto pessoal de constatar as várias mudanças que têm vindo a surgir com as sucessíveis mudanças políticas.

Partindo do pressuposto que a gestão das mudanças na referida instituição tem gerado alguma instabilidade no tocante às funções desempenhadas pelos colaboradores, pensámos, então, analisar este modelo de gestão na perspectiva de poder contribuir positivamente para uma melhor gestão dos processos de mudança.

Ao longo deste trabalho, pretendemos dar uma especial atenção à mudança e ao impacto que ela provoca nas pessoas e nas organizações, de forma a compreender as suas vantagens e desvantagens, a motivação, as possíveis resistências e também demonstrar que a mesma é um processo constante e permanente em qualquer organização.

Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, sendo que, o primeiro capítulo versa sobre a metodologia da investigação utilizada, o capítulo II aborda a fundamentação teórica, no capítulo III trata-se da contextualização do objecto de estudo, o capítulo IV a apresentação e análise dos resultados e por último as conclusões em relação aos objectivos propostos e as recomendações.

Limitações

De entre as limitações estabelecidas neste trabalho, começamos por destacar a primeira que é o facto de ter escolhido uma única Câmara Municipal da ilha, o que faz da nossa

investigação um estudo de caso, como veremos mais adiante. Dessa forma, teremos sempre em atenção e cautela que a CMPN constituirá uma unidade excepcional em relação às restantes Câmaras da ilha, evitando generalizações.

A segunda limitação tem a ver com as opções teóricas que privilegiámos e que foram seleccionadas e baseadas em critérios de pertinência em relação ao nosso objecto de estudo. No entanto, temos a consciência de que uma escolha pode implicar exclusões de outras questões, como por exemplo a gestão patrimonial, financeira e administrativa.

Justificativa do tema

A mudança é um tema moderno em qualquer organização. Ela surge motivada pelas circunstâncias conjunturais, que se relacionam com diversos factores: económicos, sociais e, culturais, entre outros.

O tema surge num contexto no qual, nos últimos tempos, se verificou uma mudança na gestão política do município, o que implicou uma nova liderança, que apresentou uma nova forma de gerir a CMPN. Como consequência dessa mudança de gestão política, a necessidade de se proceder à mudança de paradigma organizacional no município do Porto Novo, um concelho carente de recursos financeiros e humanos, mas em crescimento.

Trata-se de um município cuja liderança se sujeita a um sufrágio universal, de quatro em quatro anos, e com um pessoal de quadro efectivo e eventual.

É, pois, nesse ambiente e contexto que nos propomos realizar esta pesquisa, convencidos de que, com ela, conseguiremos fazer uma retrospectiva de como era a estrutura organizacional anterior e, por outro lado, analisar o real impacto que as mudanças internas introduzidas tiveram no sistema organizacional actual da CMPN. Ciente de que, conseguiremos no fim, dar uma contribuição que esperamos seja valiosa, em prol de uma verdadeira mudança que se pode efectivar no Município do Porto Novo (MPN).

A mudança é, reconhecemos, no entanto, complexa. Aliás, não é por acaso que as resistências surgem quando se quer mudar algo.

É neste sentido que, CHIAVENATO (2008) diz “hoje em dia fala-se muito em mudança nas organizações, mas ainda pouco se faz em relação a esta matéria, discursam muito em relação às mudanças mas na prática pouco é feito para minimizar as possíveis resistências”.

Ainda FERREIRA *et al.* (2001) reforça a ideia “dizendo que na realidade existem dois caminhos para lidar com as mudanças. O primeiro é posicionar de forma construtiva, seguindo princípios flexíveis na análise da necessidade e o segundo é resistir a esse processo de transformação, não desenvolvendo os comportamentos e estruturas necessárias que permitam valer-se dos benefícios das mudanças”.

O MPN (Município do Porto Novo) é uma instituição pública com um número bem razoável de funcionários bem como um número de população muito elevado. Com isso, surgiu a motivação da escolha dessa organização, e também do tema “O Impacto da mudança nas pessoas e nas organizações”, com o objectivo de analisar o impacto que as mudanças organizacionais provocam nos colaboradores e na CMPN.

Com este estudo pretende-se testar se esta análise servirá de apoio para a Câmara Municipal (CM), no sentido de implementar um modelo de gestão de mudanças que minimize as possíveis resistências, de forma a ter uma boa prestação, tanto no campo da gestão como funcional para os colaboradores. E também para avaliar a importância de profissionais qualificados e identificar os impactos que a mudança vem lhes provocando na sua actuação diária, nas suas atitudes e reacções quando vão realizar as actividades, ou seja, uma análise que identifique as principais críticas sobre os benefícios e os factores internos e externos que afectam directamente o rendimento dos funcionários.

Situação problemática

Partindo do princípio que a mudança é um fenómeno pertinente em qualquer organização e principalmente nas organizações Estatais, quando se pretende efectuar algumas mudanças nas instituições, muitas vezes estas são encaradas de mau grado. Por isso, cabe aos gestores manejá-las e implantá-las de forma correcta e satisfatória. Uma mudança planificada traz resultados positivos e satisfatórios, tanto para os colaboradores como também para a organização.

Levando em consideração que o Município do Porto Novo é um município extenso, tanto em população como em funcionários, torna-se cada vez mais exigente a necessidade de melhorar a qualidade do serviço prestado aos utentes e criar condições para uma melhor integração e produtividade dos recursos humanos da CMPN. Neste quadro, pretendemos fazer um estudo com o intuito de encontrar caminhos e propor soluções de melhoria do desempenho dos colaboradores, bem como contribuir para a redução da resistência às mudanças.

Do nosso ponto de vista, a implementação de qualquer mudança na instituição leva tempo, exige sentido de equilíbrio e, fundamentalmente alguma estabilidade no que tange a integração na carreira. O pessoal da CMPN está dividido em duas grandes categorias: Uma que faz parte do quadro de pessoal efectivo (com estabilidade no quadro) e outra que pertence ao quadro de pessoal contratado (contrato a prazo). Desse último fazem parte, ainda, aqueles que são requisitados para, em determinados contextos exercerem funções em prestação de serviço.

Posto isso pretendemos estudar/analisar o impacto das mudanças nas pessoas e nas organizações neste caso concreto da pesquisa: a CMPN.

Pergunta de partida

Este estudo visa encontrar a resposta para a seguinte questão:

Até que ponto o modelo de gestão implementado na CMPN contribui para uma boa aceitação dos processos de mudança na organização?

Hipótese da Investigação

Com base neste pressuposto estabelecemos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – O modelo de gestão implementado na CMPN é condicionadora de uma boa aceitação das mudanças organizacionais implementadas.

Hipótese 2 – Os colaboradores não estão envolvidas no processo das mudanças organizacionais implementadas.

Objectivos

O objectivo desta investigação é estabelecer metas a serem atingidas com o estudo tanto geral como específico, de modo a obter conhecimentos mais amplos e mais aprofundados da CMPN em relação ao tema proposto.

Objectivo Geral

Analisar o impacto das mudanças organizacionais nos colaboradores e na CMPN.

Objectivos Específicos

- Compreender se a CMPN possui um plano de mudança organizacional e quais os princípios que o orientam;
- Conhecer o grau de envolvimento dos colaboradores da CMPN na gestão do processo de mudanças;
- Avaliar o impacto que as mudanças provocam nos colaboradores e no desenvolvimento do Município;
- Analisar a atitude dos colaboradores no processo de mudança.

CAPÍTULO I – METODOLOGIA

A análise incidirá sobre as mudanças na CMPN, particularmente sobre os colaboradores/funcionários. Tal análise será realizada de forma aleatória na referida instituição.

Este trabalho abordará três áreas de competências: a Mudança organizacional, a Motivação e a Resistência. Numa primeira abordagem, falaremos do referencial teórico sobre a Mudança, a Motivação e as Resistências, depois faremos uma apresentação dos dados e a análise quantitativa dos mesmos, e para finalizar concretizaremos as conclusões e as recomendações.

Segundo Américo (Apud FACHIN, 2005, p.57) “ [...] a metodologia é indispensável para o desenvolvimento de uma investigação científica. Constitui um meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas. Sem o emprego de uma metodologia tudo será especulação sem fundamento, pois somente com a aplicação de procedimentos metodológicos é que se poderá assegurar o desenvolvimento e a coordenação das diversas etapas de uma pesquisa. Todavia, tudo deve ser baseado em um planeamento adequado em função da investigação”.

Ainda de acordo com LAKATOS e MARCONI (2002), “ [...] a selecção da metodologia está relacionada de forma intrínseca ao problema a ser estudado, dependendo de factores como a natureza do fenómeno, do objecto da pesquisa e de outros elementos encontrados no campo de investigação”.

Relativamente à metodologia, pretende-se desenvolver este trabalho apoiando-nos em resultados de investigações sobre a matéria, assim como em bibliografia especializada, nomeadamente livros, artigos, manuais, relatórios e pesquisas em trabalhos realizados nesta área. Também será aplicado um questionário ao pessoal afecto a CM, instituição onde será desenvolvido o caso prático deste trabalho.

Com a realização deste trabalho pretende-se compreender até que ponto o modelo de gestão implementada na CMPN contribui para uma boa aceitação dos processos de mudança na organização, como já tinha sido referido anteriormente, e, isso será feito

através de um questionário aplicado de forma aleatória em alguns funcionários da instituição em questão.

Tipo de pesquisa

Segundo MALHOTRA (2001), para a colecta de dados, aplica-se técnicas de interrogação como questionário, entrevista e formulário.

Para GIL (1999), um bom pesquisador precisa além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social. São igualmente importantes a humildade para ter atitudes autocorrectivas, a imaginação disciplinada, a perseverança, a paciência e a confiança na experiência.

De acordo com o autor citado, esta é caracterizada como sendo uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva. KINNEAR (1987) “ [...] afirma que as pesquisas exploratórias são geralmente utilizadas na investigação preliminar da situação com um mínimo de custo e tempo, auxiliando o pesquisador a conhecer de maneira mais profunda o assunto do seu interesse”.

Com a realização deste trabalho, pretende-se fazer um estudo de caso aplicado numa instituição pública, a CMPN como já tinha referido anteriormente. O estudo de caso é uma pesquisa profunda de um objecto, de forma a permitir um conhecimento amplo e mais detalhado do objecto em estudo.

1.1 - Técnicas de Colecta de Dados

1.1.1 – Questionário

Segundo, RICHARDSON (1999), “ [...] o questionário além de ser o mais comum dos instrumentos de colecta de dados, geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social e considera que todo aspecto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo, portanto, ser possível de defender”.

Sendo impossível a aplicação de questionários aos 475 funcionários da referida instituição, foram escolhidos 76 funcionários, como amostra, que correspondem a 16% do universo (população laboral). No tratamento dos dados recorreremos aos *softwares* Excel e SPSS 17.0

O questionário foi elaborado através de questões fechadas, onde estão expostas as possíveis respostas em que o inquirido pode escolher uma única resposta de acordo com a opção que mais lhe convier. Também há uma questão aberta no final do questionário com o intuito de saber se os funcionários inquiridos têm alguma proposta para a implementação de possíveis mudanças efectuadas na CMPN.

É de realçar ainda que o questionário foi aplicado aos funcionários afectos à CM, nas Delegações Municipais (DM) de (Ribeira das Patas, Ribeira da Cruz e Alto Mira) nos Jardins infantis, nos Centros Sociais, com o pessoal do saneamento e em todas as secções dentro da Câmara.

Tudo foi feito de forma a ter uma ideia geral da percepção das mudanças efectuadas na Câmara bem como a sua aceitação por parte dos colaboradores em todos os sectores da referida instituição.

1.1.2 - População e amostra

De acordo com conhecimentos adquiridos ao longo do curso, não é fácil estudar exaustivamente uma população, ou seja inquirir todos os seus membros, porque seria uma pesquisa longa e dispendiosa, que faria com que a investigação se tornasse difícil e quase impossível. Mas sim, é mais viável escolher um número de indivíduos (amostra) dentro da população, desde que estes tenham as mesmas características e, os mesmos objectivos de forma que as informações que deles sejam extraídas possam ser generalizadas à totalidade da população.

De acordo com Hill e Hill (2005), “ [...] a população ou universo é o total em que sob os quais pretende-se tirar conclusões”. Segundo FORTIN (2000) “ [...] população é uma colecção de elementos ou sujeitos com características comuns, definidos por um conjunto de normas”.

Por isso, é necessário, como já tinha referido que a amostra apresente características idênticas às da população, isto é, que seja representativa.

Dizemos que uma amostra é representativa, se as unidades que a constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. Se não for esse o caso, diremos que a amostra é enviesada, visto que certos indivíduos tiveram mais hipóteses do que outros de serem escolhidos.

Como já tinha referido anteriormente, a CMPN é uma instituição com um número de funcionários elevado, à volta de 475 colaboradores. Portanto, ao universo de 475 colaboradores foi retirado uma amostra representativa que permitisse um grau de confiança razoável. Para o cálculo da amostra em estudo foi utilizado a seguinte fórmula proposta por RICHARDSON (1999).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

- n – Tamanho da amostra
- σ^2 – Nível de confiança (95%)
- p – Proporção da característica pesquisada no universo, calculada em percentagem.
- q – $(100-p)$ (em percentagem)
- N – Tamanho da população
- E^2 – Erro de estimação permitida

Para este estudo, fixou-se uma amostra de 76 dos 475 colaboradores inquiridos. Este número representa uma amostra com 95% de nível de confiança e com uma margem de erro de 5%.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo do nosso trabalho incidimos sobretudo sobre a questão da mudança enquanto processo nas organizações, o conceito de mudança e a gestão do processo de mudança, focos principais da nossa pesquisa. Nessa perspectiva, abordámos questões teóricas relativamente ao conceito de mudança e à gestão desse processo na CMPN. Outra abordagem pertinente é o processo de mudança tendo em conta o papel e a actuação dos envolvidos no processo (responsáveis pelo processo de mudança, os colaboradores directos e indirectos), bem como os riscos a que se sujeitam num processo de mudança.

Debrucemo-nos então sobre o conceito daquilo que os especialistas chamam de mudança.

2.1 - Mudança

2.1.1 - Conceitos de mudança

O conceito de mudança tem sido alvo de um estudo exaustivo por parte de vários estudiosos, originando por vezes alguns distanciamentos. Independentemente das divergências, quanto a esse conceito verifica-se que há uma unanimidade em que mudança significa alterações, ou passagem dum estado ou situação actual para um estado ou situações futuras. Essas mudanças podem ser originadas por razões incontroláveis, planificadas ou também por razões premeditadas. É neste sentido que vários autores tentam dar o seu contributo a respeito disso.

Segundo BOOG (1994), “querer mudar não é suficiente, é preciso saber o que se quer mudar, onde e quando mudar. Ele alerta ainda que as mudanças devem ser planificadas, pensadas ou feitas de forma a obter melhores resultados, pois, as organizações que insistirem em orientar as suas decisões pela tradicional mentalidade, certamente fecharão as suas portas por não se adaptarem às exigências dos novos tempos”.

As mudanças nunca ocorrem sem agitações, até mesmo do pior para o melhor, levam as pessoas a pensarem sobre troca de tarefas dentro das organizações ou deslocações dos mesmos para outros locais de trabalho.

“A mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que impulsionam, enquanto outras forças levam à resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que actuam na mudança a fim de remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivem as forças impulsionadoras. A teoria do campo de forças é indispensável nessa abordagem” (CHIAVENATO, 2004, P.300).

Para este autor, “a mudança ocorre quando as forças impulsionadoras e favoráveis são maiores do que as forças restritivas e impeditivas e que as organizações devem ter estruturas orgânicas adaptáveis e capazes de mudar. Logo, o desenvolvimento Organizacional é feito através de estratégias de mudança tais como”:

- **Mudança evolucionária** - Quando a mudança de uma acção para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e do *status quo*. Esta mudança é lenta, suave, ocorre aos poucos e não transgride as expectativas dos que nelas estão envolvidas ou são por elas afectados.
- **Mudança revolucionária** - Quando a mudança contradiz, rompe ou destrói os arranjos do *status quo*. Ela é rápida, súbita, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e causa impacto.
- **Desenvolvimento sistemático** - Os responsáveis pela mudança delineiam o que a organização deveria ser em comparação ao que é, enquanto as pessoas afectadas estudam, avaliam, e criticam o modelo de mudança para recomendar alterações baseadas no seu próprio juízo e compreensão. O Desenvolvimento organizacional adopta o desenvolvimento sistemático. Ele traduz-se em apoio e compromisso e não em resistências ou ressentimento.

Já o autor ATKINSON (2000) foca essencialmente nas pessoas e no modo como pensam e fazem o seu trabalho. Segundo ele, a rapidez do processo da mudança está implicitamente ligada a concordância ou não dos objectivos, e se os mesmos estão dispostos a rejeitar o seu actual comportamento.

CHIAVENATO (2004) esclarece que, “a mudança está em toda a parte: no nosso dia-a-dia, nas pessoas, nas organizações, nos produtos e serviços”.

“Os clientes mudam os seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam características e preços da matéria-prima, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, governo impõe alterações na lei, e isso nunca acaba” (CHIAVENATO, 2004:409).

Segundo o mesmo autor, “a mudança é uma forma de capacitar a organização de forma a manter a sua visibilidade e competitividade num ambiente em permanente transformação. Mas, antes de se fazer qualquer tipo de mudança na organização, deve-se pelo menos tentar mudar a mentalidade das pessoas e prepará-las antecipadamente para as eventuais mudanças, porque, quando é feita de forma errada, esta pode destruir uma organização. Para ele, mudança implica ruptura, interrupção, variação, transformação, perturbação. Diz ainda que o mundo actual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização fazem parte da mudança”.

2.1.2 - Forças positivas e negativas da mudança

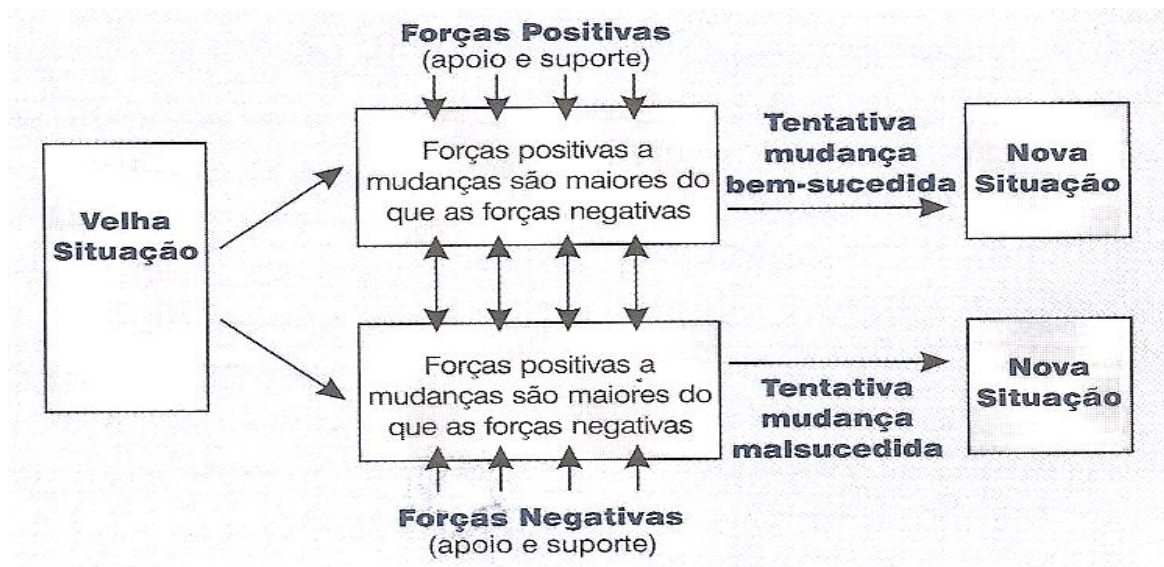
Na implementação de qualquer mudança, sempre surgem barreiras que são consideradas como forças que agem na implementação da mesma. Podem ser forças positivas mas também negativas. E é neste sentido que alguns autores tentam explicar como funcionam essas forças.

IDALBERTO, Chiavenato, diz que:

“Quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida. Porém, quando as forças negativas são maiores que as forças positivas, a tentativa de mudança é mal sucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação. A mudança somente ocorre quando se aumenta as forças de apoio e suporte ou quando se reduzem as forças de resistência e oposição. Ambas devem ser afectadas. A ideia é incentivar a mudança a ser aceite e integrá-la às novas práticas da organização” (CHIAVENATO, 2004, P. 299)

A figura seguinte resume as ideias do autor quanto às possíveis forças que podem surgir ao longo de um processo de mudança.

Figura 2.1 - Forças positivas e negativas da mudança



Fonte: Chiavenato, 2004: 299

2.1.3 - Necessidade de mudar

A necessidade de realizar mudanças nas organizações surge de acordo com os objectivos a cumprir por parte das mesmas. Sabe-se que as organizações sentem a necessidade de interagir com o ambiente interno e externo, porém estão sujeitas a instabilidades no seio da organização bem como no dos colaboradores.

Existem vários factores que obrigam as instituições a realizarem com regularidades algumas mudanças na sua estrutura organizacional, com por exemplo: a celeridade da actualização das novas tecnologias, as mudanças culturais das forças de trabalho, a redistribuição do poder económico e a globalização. Essas necessidades vêm acompanhadas do imprescindível cumprimento colectivo para a receptividade das mudanças.

A análise da verdadeira necessidade de mudar pode ser muito importante na identificação do objecto de mudança e para a construção de uma nova estratégia organizacional. É relevante entender também que “o que funciona no passado foi um produto das condições vigentes no passado e diante das condições novas vem a necessidade de mudar a organização” Muchinski (apud JANNAINA, 2009, P.23).

2.1.4 - Mudança como factor de competitividade

Os especialistas na área discutem que “Apesar das transformações associadas ao conceito de inovação, hoje utiliza-se a expressão inovação para designar aquilo que há uma década atrás se chamava de «mudança», tendo sempre, mais ou menos subjacente, o sentido de um benefício social e societal de carácter quase sempre urgente” OLIVEIRA (2003). Ou seja, ainda que, com conteúdos, designações e processuais diferentes, os conceitos de mudança e de inovação dão conta dos factores que, em conjunturas históricas distintas, garantem a capacidade das economias, em geral, e das empresas em particular fazerem face aos constrangimentos ambientais externos e internos.

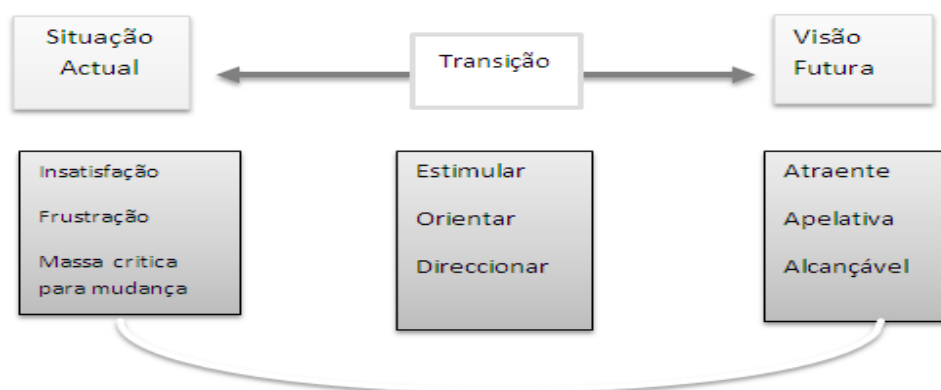
2.1.5 - Processo de gestão de mudança nas organizações

Antes de iniciar um processo de mudança deve ser feito um plano de tudo o que precisa ser modificado na instituição ou na secção onde serão introduzidas as mudanças. E neste sentido que BOOG (1994) diz que “o processo de mudança só se desprende quando uma ou várias pessoas tomam consciência da sua necessidade e serão elas os donos do processo.

Para CAMARA (1999) “o processo é planificado quando a situação actual é insatisfatória e frustrante e não é planeado quando ela é imposta por forças exteriores que a própria organização não consegue controlar. Por isso que é indispensável a criação de uma visão futura alcançável e capaz de assegurar a continuidade da organização”.

A figura seguinte ilustra as fases pelo qual uma mudança deve acontecer, na perspectiva desse autor.

Figura 2.2 - O processo de mudança



Fonte: Camara et al, 1999:16

Segundo a figura retratada anteriormente, para que uma mudança possa ter bons resultados e alcançar os objectivos desejados são necessárias três fases fundamentais, a saber: 1- o conhecimento da situação actual da organização; 2- o momento de transição virado para as estratégias de estimular, orientar e direccionar os colaboradores; 3- a visão futura que visa projectar a organização na procura de resultados satisfatórios para os colaboradores e para a organização.

Alguns autores como KOTTER (1998) alertam que “o processo de mudança pode demorar algum tempo, mas se não apresentar resultados a curto prazo as pessoas ficarão desmotivadas. Outro risco apontado é a possibilidade de o processo poder também fracassar”. Esse especialista recomenda que neste caso, a melhor solução é o reconhecimento do fracasso e seguidamente discutir com todos os envolvidos quais foram as falhas.

Na mesma óptica de pensamento, CHIAVENATO (2004), expõe o seguinte, “o mundo actual é caracterizado por um ambiente activo em constante transformação, diante disso, as organizações precisam estar preparadas e dotadas de capacidades adequadas para acompanhar as novas exigências e criar condições básicas para garantir a sobrevivência da instituição, ainda diz que o processo de mudança adoptado pelo Desenvolvimento Organizacional (DO) se baseia no modelo de Kurt Lewin adaptado por Schein e outros, e que é aplicável a pessoas, grupos e organizações. Este modelo envolve três fases, resumidas na figura seguinte:

Figura 2.3 - Processo de mudança



Fonte: Chiavenato, 2004: 298

Descongelamento do padrão actual de comportamento - as velhas ideias e práticas são fundidas e desaprendidas para serem substituídas por novas ideias e práticas.

Mudança - novas ideias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e executar de uma nova maneira. Aprender significa mudar o comportamento.

Recongelamento - as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento, através do mecanismo de suporte e reforço.

Recongelamento significa que o aprendido foi integrado à prática actual. Passa a ser a nova maneira como a pessoa conhece e faz o seu trabalho. Conhecer apenas a nova prática não é suficiente, é preciso incorporá-la e fixá-la ao conhecimento.

Gerir processos de gestão de mudanças nas organizações não é tarefa fácil, visto que onde existe mudança, existem pessoas e isso faz com que o processo se torne mais complexo e mais exigente. Toda a mudança é feita com o intuito de alcançar algo que inspira alguma satisfação, por isso que, num processo de gestão de mudança, toda a parte interessada tem que estar envolvida.

É neste sentido que GALPIN (2000) diz que “é preciso considerar dois níveis de mudança para que a mudança organizacional tenha sucesso: o nível estratégico e o nível local. A mudança estratégica pode ser definida como o esforço inicial que envolve executivos, gestores seniores, um pequeno conjunto de empregados e, muitas vezes, consultores, que fornecem uma perspectiva exterior”.

Segundo ele, a mudança operacional é todo o esforço que conduz à mudança ao “centro da organização”. É um tipo de mudança que envolve um maior número de pessoas, que permite a definição dos objectivos individuais e de equipa no decorrer do processo, que possibilita o treino das pessoas em novas técnicas, procedimentos e tecnologias, para além de facilitar o desenvolvimento de processos de avaliação e sistemas de reforço.

Na mudança estratégica, as equipas envolvidas são pequenas e construídas por indivíduos seleccionados e é com base no diagnóstico que traçam o seu rumo, as suas recomendações e criam uma dinâmica para a mudança (GALPIN 2000), as diferenças entre mudanças estratégicas e operacionais referem-se à abrangência de esforço, às pessoas mais

envolvidas e aos resultados estabelecidos para cada nível de mudança (GALPIN, 2000:123).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a mudança ao nível estratégico envolve equipas formadas por indivíduos seleccionados, o processo de mudança é liderado pelo gestor de topo e são utilizados diagnósticos, análises e comparações para traçar o percurso. Diz ainda que a mudança ao nível operacional é liderada pelas chefias e colaboradores da linha de frente. São definidos objectivos individuais e de equipa, as pessoas são formadas e acompanhadas em novas técnicas, são estabelecidos reforços e as mudanças são implementadas.

A tabela seguinte resume as diferenças e semelhanças nos dois tipos de mudanças.

Tabela 2.1 - Diferença entre mudança estratégica e mudança local

	Mudança estratégica	Mudança operacional
Liderança	Gestão de topo	Gestão operacional
Infra-estrutura	Alguns eleitos	Gestão, colaboradores, “as massas”
Diagnóstico	Toda a organização	Locais específicos
Pontos de comparação	Comparação de <i>benchmarking</i> ¹ e melhores práticas internas e externas	Implementação das melhores práticas
Ferramentas (mapas de processo, sondagens, custeio baseado na actividade, etc.)	Apresentação e aplicação de ferramentas técnicas de recolha de dados, apenas a alguns eleitos.	Aplicação das ferramentas de implementação “as massa”
Formação	Avaliação de necessidades, algum design e execução	Estabelecimento de necessidades, design e execução extensivos
Objectivos resultantes	Recomendação para a mudança e criações de forças de mudança	Implementação das mudanças

Fonte: Galpin, 2000:122

A mudança normalmente, não ocorre em grandes saltos e foi a pensar nisso que GALPIN (2000) elaborou um modelo de nove etapas essenciais para um processo de mudança bem-sucedida:

¹ - Consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidades da empresa seleccionadas para identificar as melhores práticas de gestão.

1. Estabelecer a necessidade de mudança;
2. Desenvolver e disseminar a visão de mudança;
3. Diagnosticar/analisar a situação actual;
4. Elaborar as recomendações;
5. Detalhar as recomendações;
6. Realizar os testes- piloto;
7. Preparar as recomendações finais;
8. Implementar as mudanças;
9. Medir, reforçar e ajustar mudanças.

O autor diz ainda que estas etapas podem demorar, algum tempo a serem percorridas, no entanto, esse tempo varia de acordo com a extensão e a complexidade do esforço exigido para a mudança.

2.1.6 - Importância de planeamento estratégico

Planeamento é uma ferramenta importante em qualquer actividade seja empresarial, organizacional ou no dia-a-dia de qualquer individuo.

De acordo com os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, o planeamento estratégico se mostra, cada vez mais, como uma ferramenta fundamental no mercado competitivo, procurando melhores métodos de aperfeiçoamento de gestão das operações empresariais.

Planeamento estratégico é um processo contínuo de sempre e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões actuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as actividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas

A elaboração de um Planeamento Estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão futura, independente do porte da organização. O plano estratégico indica a direcção certa.

Para CARNIELLI (2007), a busca de excelência por parte das instituições só se concretiza com a elaboração e vivência de um planeamento estratégico. Mas adverte que esse instrumento de gestão deve reflectir o pensamento e a identidade de todos os membros da

instituição. GADOTTI (1992) alerta ainda que não podemos e nem devemos acreditar no milagre de que, instituído esse instrumento, os resultados aconteçam rapidamente e em quantidade. As mudanças acontecem como resultado de pequenos esforços sistemáticos, contínuos e solitários. Segundo esse autor “é na luta quotidiana, mudando passo a passo, que a quantidade de pequenas mudanças numa direcção oferece a possibilidade de operar uma grande mudança.”

Especialistas defendem que a gestão partilhada é um dos meios que a administração possui para alcançar objectivos, havendo uma relação directa entre estes e o grau de participação e envolvimento dos colaboradores. No entanto convém salientar que alguns especialistas, como Franco, (Apud TEIXEIRA, 1992, p. 53), advertem para os riscos em que se pode incorrer na medida em que os envolvidos podem ter percepções diferentes face ao que a instituição faz ou devia fazer. Outro risco prende-se também com o facto de haver opções irrealistas em relação às reais possibilidades da instituição por causa da pressão de grupos.

Relativamente à participação dos colaboradores de uma instituição na gestão, pode afirmar-se que a mesma é muitas vezes fonte de conflitos, chegando ao ponto de atrapalhar o trabalho da equipa e principalmente do líder. Esses motivos levam a que alguns líderes resistam a ceder direito de participação a outras pessoas achando que estão a ser permissivos. Mas tratando-se de uma gestão compartilhada, o líder estará apenas cumprindo um procedimento e um direito das pessoas na medida em que, segundo CARNIELLI (2007), a participação dos colaboradores na gestão é, hoje reconhecida como um direito.

Em jeito de síntese, assumimos o planeamento estratégico como um elemento e instrumento de gestão com uma função reguladora do processo. Outras vantagens importantes são que ele mobiliza os colaboradores, promove a interacção, o dinamismo e a cooperação. Para isso é necessário que a instituição defina os seus objectivos e suas estratégias de gestão, organizacionais e relacionais.

Para nossa pesquisa, a abordagem do planeamento estratégico centra-se em dois pressupostos: autonomia e participação. A primeira foi assumida na perspectiva de que os envolvidos no processo de gestão sejam capazes de promover projectos individuais e em grupos e que a instituição defina os seus objectivos e estratégias. A segunda serviu-nos para compreender como se efectiva o envolvimento dos colaboradores com vista a alcançar

os objectivos da CMPN e a consequente promoção de um serviço de qualidade aos munícipes. Tivemos ainda em conta os processos de planeamento estratégico, tomada de decisões, de avaliação e reflexão sobre o planeamento estratégico e os resultados alcançados.

2.1.7 - Relação entre as mudanças e as organizações

Para que as organizações estejam prontas/preparadas para acompanhar os desafios, elas precisam estar em concordância, ou seja, é preciso que haja uma ligação entre as mudanças e os objectivos da organização para poderem promover um desenvolvimento organizacional.

Segundo CHIAVENATO (2004:296), “o conceito de desenvolvimento organizacional (DO) está relacionado aos conceitos e à capacidade adaptativa da organização às mudanças que ocorrem no ambiente. Na óptica do mesmo autor para o DO, [...] o conceito de organização é tipicamente behaviorista:

Diz ainda que “ A organização é a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente.” Tal conceito utiliza a noção tradicional de divisão de trabalho em diferentes actividades e coordenação na organização, refere-se às pessoas como contribuintes das organizações em vez de estarem elas próprias incluídas nas organizações.

Segundo o mesmo autor, “As contribuições dos participantes à organização dependem das diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização. A organização actua em um ambiente, e a sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com ele. Ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que opera”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, “Desenvolvimento Organizacional (DO) é vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança. As mudanças que ocorrem no mundo moderno exigem a revitalização e a reconstituição das organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da imposição, mas devem ser planificadas”.

Actualmente, quando se fala em qualidade de produtos e serviços, constata-se que ela deixou de ser “apenas uma estratégia de diferenciação e passou a se tornar uma questão de necessidade” FIATES (1995), reocupar-se com a qualidade de serviço numa instituição é condição essencial de sobrevivência da mesma, pois, como salienta a autora, “a sobrevivência das organizações no mercado actual depende de sua competitividade que, hoje, é função directa da produtividade e qualidade da instituição” FIATES (1995). As organizações competem para não perderem a sua credibilidade, o que implica que lutam e buscam cada vez mais em prestar um serviço de qualidade ou mesmo de excelência, O facto é que, em mercados competitivos, a qualidade pode fazer a diferença (MAINARDES et al, 2009).

É reconhecida a qualidade enquanto um conceito dinâmico que vem evoluindo, apresentando várias interpretações de acordo com o contexto e de quem faz a sua avaliação (MENDONÇA et. al., 2005). Segundo PARASURAMAN et al. (1985), a qualidade percebida de um serviço é o resultado da comparação da percepção da performance do serviço com as expectativas dos clientes/utentes. Para FIATES (1995), quando se trata de alcançar a qualidade de serviços, a gestão de todos os processos críticos da instituição é fulcral, mas isto só se consegue identificando e analisando os elementos críticos comuns a todo e qualquer processo da instituição, a saber: “as pessoas da organização ('humanware'), as instalações e equipamentos ('hardware'), os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais ('software') ” FIATES (1995). Para a autora, estes elementos são comuns a todos os processos de uma instituição de serviços.

Outra etapa do movimento da qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia. A qualidade tem como princípio a representação do desafio de fazer história humana, procurando humanizar a realidade e a convivência social, intervindo com um sentido humano, com base nos valores e fins historicamente considerados aptos e necessários. Para isso, a preocupação maior é poder prestar um serviço de qualidade aos munícipes. A metodologia que vai dar sustentação a essa nova mentalidade “baseia-se no planeamento estratégico, no qual, sob a liderança da equipa camarária do Porto Novo, todas as instituições passam a ter a oportunidade de serem também agentes da qualidade e da eficiência” (SILVEIRA et al, 2004, p.10).

O processo de busca de qualidade é fundamental e decisivo para qualquer instituição, pois elas não são apenas negócios de gerenciar os serviços, segundo MENDONÇA et al (2005). “Elas são também, por definição, fornecedoras de serviços em todas as dimensões” segundo Mello (Apud TEIXEIRA, op. cit., p.54.), inseridas num ambiente institucional competitivo que exige a prática de um serviço de qualidade.

Considerando os munícipes como “clientes primários” das instituições, nomeadamente da Câmara Municipal, torna-se assim fulcral “identificar os factores críticos da qualidade do serviço sob o ponto de vista dos munícipes” (MAINARDES et. al., (2009, p.5).

Em jeito de síntese, a nossa abordagem sobre a qualidade é assumida do ponto de vista da qualidade do serviço que a CMPN oferece aos seus munícipes. Uma vez que essa qualidade está dependente de vários factores, o nosso foco são: as pessoas da organização (comunidade interna e externa), os procedimentos e os sistemas organizacionais (as relações entre os cargos de gestão intermédia, a equipa camarária e os munícipes).

Outra perspectiva que tivemos em conta ao abordar a qualidade do serviço dessa instituição prende-se com o fato da qualidade se constituir num desafio que busca a melhoria do serviço prestado. Por isso, a qualidade foi explorada no seu ponto de vista do planeamento estratégico.

2.2 - Resistência à Mudança

Em qualquer processo de mudança, o risco de haver resistência está sempre presente, visto que muitas vezes não se conhecem as consequências dessas mudanças.

Para RODRIGUES et al, (2001, p. 217) “a resistência à mudança, por parte das organizações e das pessoas que as compõem, é facto abundantemente documentado. Esta resistência é, por um lado, positiva, porque dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade. Se não houvesse certo grau de resistência à mudança, o comportamento organizacional tornava-se imprevisível e caótico. Por outro lado, a resistência pode ser uma fonte de conflito funcional e diminuir a capacidade de adaptação e o progresso organizacional. A resistência nem sempre se manifesta de forma aberta e reconhecível. Pode, muitas vezes ser subterrânea e invisível, sabotando os planos de mudança, sem dar a cara e sem se manifestar”.

2.2.1 - Resistência a Mudança Organizacional

Já é facto que a mudança é consequência natural da evolução, e esta ainda causa temor nas organizações, dado aos impactos causados e à resistência gerada. Entretanto “uma das descobertas mais bem registadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança”. (ROBBINS, 2002, p. 531).

Para confirmar esta ideia Moura, (apud JEANNE, 2012, p. 28) enfoca que “O processo de mudança faz aparecer forças de integração e desintegração, que se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do *status quo*”.

Para este autor, a resistência às mudanças não advém somente das pessoas a nível individual. A própria organização também muitas vezes pode oferecer resistência. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, na medida em que as transformações poderão afectar directamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, mantido até então. A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange a resistência (FLEURY, 1996).

2.2.2 - Factores de resistência à mudança

Segundo ROBBINS (2005, p. 425) a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Pode ser aberta, implícita, imediata ou adiada. Ele enfatiza ainda que esses factores dividem-se em duas categorias: individuais e organizacionais. Os factores individuais residem nas características básicas, como percepção, personalidade e necessidades, e os organizacionais residem na própria estrutura da organização.

Semelhante é o ponto de vista de CAMARA, GUERRA E RODRIGUES, (2001, p. 217). Segundo eles, “[...] os factores de resistência à mudança são dois: resistência individual, protagonizada pelos colaboradores da organização e a resistência organizacional, é oferecida pelas organizações e não pelos seus colaboradores [...]”.

Estes autores dizem ainda que as causas da resistência individual são: o hábito, a insegurança, os factores económicos, o medo do desconhecido e a informação selectiva. Para as causas de resistência organizacionais eles apontam a inércia estrutural, o âmbito da

mudança, a inércia do grupo, a ameaça aos conhecimentos técnicos, a ameaça à estrutura do poder e a ameaça à alocação de recursos.

2.2.3 - Formas de reduzir a resistência à mudança nas organizações

Especialistas alertam que, para tentar reduzir as possíveis resistências às mudanças nas organizações ou pelo menos minimizá-las, os envolvidos nesse processo devem preponderar algumas táticas para enfrentar a tal resistência. Entretanto podem surgir também algumas desvantagens.

Um passo importante no processo de implementação da mudança é levar as pessoas a entenderem os motivos que os levam a resistir e para isso são utilizadas técnicas como: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, negociação e acordo, manipulação e cooptação, coerção implícita e explícita que, podem ser utilizadas na superação dos possíveis focos de resistência, que podem surgir durante um processo de mudança.

Assim, seguem-se seis estratégias para pôr cobro às resistências que normalmente surgem quando são efectuadas algumas mudanças nas organizações:

- 1. Educação e Comunicação** – a comunicação encoraja o entendimento. Ela pode ser feita por meio de discussões individuais ou em grupo, através da apresentação de memorandos ou relatórios ou se, o objectivo for atingir toda a organização, devem ser colocadas em práticas campanhas educativas muito bem estruturadas (Werder e Keith, Apud MAÍSA, Pinto, 2004, p.66)
- 2. Participação e envolvimento** – É fundamental que se envolvam no processo de mudança não só os que apoiam o processo mas também os que são contra o mesmo (Werder e Keith, Apud MAÍSA, op. cit, P. 67)
- 3. Facilitação e o Apoio** – Quando os colaboradores demonstram com frequência medo e ansiedade é aconselhável que haja treino de novas habilidades, aconselhamento e terapia ou até mesmo, uma licença remunerada para, desta forma, vencerem o medo e participarem mais activamente no processo. A facilitação e apoio são estratégias que quando não são utilizadas, levam à perda de tempo e para além disso, a sua implementação não garante sucesso. Robbins (Apud MAÍSA, ob. cit, P. 68)

4. **Negociação e acordo** - O agente de mudança procura, através da oferta de alguma coisa de valor, diminuir a resistência. Esta técnica é frequente quando a resistência tem origem numa fonte muito poderosa. Neste caso, pode-se oferecer um pacote específico de recompensas que satisfaçam as necessidades dos resistentes. Robbins, (Apud MAÍSA, ob. cit, P. 69)
5. **Manipulação e Cooptação** - Nesta fase os administradores evitam disfarçadamente que as pessoas resistam à mudança. Stoner e Freeman (Apud, MAÍSA ob. cit. P.69). Ainda segundo Robbins (Apud, MAÍSA ob. cit. P.69), a cooptação implica uma mistura de manipulação e participação. É uma técnica que segundo Hampton (1981), pode fornecer ao representante do grupo a ser atingido pela mudança, o papel de planeamento ou de realização da mesma. Stoner e Freeman et al, (Apud MAÍSA, op. cit, P. 69)
6. **Coerção implícita e explícita** – É uma forma de obrigar as pessoas a aceitar a mudança de forma implícita ou explícita através da perda de promoção, transferência, avaliação de desempenho negativa e perdas de regalias Stoner e Freeman, (Apud MAISA, op. cit, P. 69). Ainda de acordo com Hampton (1981), a coerção refere-se ao uso do poder para exigir a aceitação de mudança, embora seja arriscada e dificulte o apoio aos esforços futuros de mudança. Stoner e Freeman et al, (Apud MAÍSA, ob. cit, 69 e 70).

Facilmente se percebe que optando por uma ou outra das estratégias, o agente de mudança vai-se deparar com possíveis desvantagens. Por isso, os especialistas recomendam que para cada situação, se deve optar pela estratégia que melhor se aplicar.

2.2.4 - Comunicação organizacional

A comunicação é imprescindível para que se possa entender e ser entendido. É a forma pela qual as pessoas interagem nos seus ambientes sociais e no dia-a-dia. É o meio utilizado para o alcance de qualquer objectivo, por mais básico que seja. Em entendimento da necessidade de interlocução entre os diversos sectores da organização e o público, a comunicação nas instituições busca manter sectores e colaboradores alinhados, com o entendimento das directrizes da empresa.

Segundo (FERREIRA, 2008), a comunicação significa o modo pelo qual estabelecemos entendimento e convívio. Esse entendimento e convívio estão relacionados com a

necessidade humana de compreender os significados das ideias realizando trocas de pontos de vista.

Para HAMPTON (1992, p. 427) comunicação organizacional é “o processo pelo qual as pessoas que trabalham numa instituição transmitem informações entre si e interpretam seu significado.” Já para MAXIMIANO (2000, p. 282), “Comunicação é o processo de transferir e receber informações”.

Para que as Organizações possam ter uma melhor garantia e assegurar as melhores decisões, procuram desenvolver estratégias de comunicação que se adequam aos objectivos propostos. Por exemplo, durante as mudanças organizacionais a comunicação é empregada de forma a assegurar a veracidade das informações procurando alcançar amplitude e profundidade de toda a estrutura da organização com segurança e confiança. A principal função dentro da organização é garantir o conhecimento e entendimento da transformação, afinal os indivíduos contribuem melhor quando inseridos no processo.

Para LUPETTI (2007, p. 20-21), a Comunicação Interna é voltada para todos os colaboradores da empresa, ou seja, à directoria, à gerência, aos colaboradores, aos coordenadores e aos auxiliares e tem como finalidade proporcionar os meios para promover a integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa/organização, incentivar a troca de informações e estimular as trocas de experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de se atingirem os objectivos gerais da organização.

2.2.5 - Importância da Comunicação Interna nas organizações

A Comunicação Interna é de grande importância para as organizações tendo em conta que os colaboradores são os seus principais públicos e parceiros. Daí que, quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos estarão com a missão e visão da organização. Convém frisar que apostar na Comunicação Interna é também investir no clima organizacional.

Segundo OLIVEIRA e ROCHA (2007, p. 96), “ [...] a Comunicação Interna é importante porque visa informar sobre os objectivos da organização, difundindo em toda a

organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionados com os objectivos prosseguidos pela organização”.

Salienta ainda que quanto maior e mais complexa for uma organização, maior a necessidade de integração, sendo a comunicação um poderoso mecanismo para se conseguir esta integração e coordenação dos colaboradores. Com isto o autor quer dizer que qualquer organização que pretenda obter resultados positivos deve estar atenta à forma como se desenrola o processo da CI, ou seja, qualquer mensagem transmitida pelos membros da organização é fruto de interacção entre a organização e seus colaboradores, pelo que não deve passar despercebida.

2.2.6 - Comunicação Interna como factor de Motivação dos colaboradores

Segundo ELIZANGELA (2011, P.19), a comunicação interna (CI) é um factor fundamental para a Motivação dos colaboradores em qualquer organização, incentivando-os a “vestirem a camisola” da mesma. Quando os colaboradores são bem informados sentem-se mais motivados e isso contribui para aumentar a produtividade.

Ainda de acordo com a mesma autora, a CI deve ser bem trabalhada para o sucesso das organizações, tendo em conta que ela é tida como um dos requisitos para a sua competitividade. Quando bem planeada e bem definida é essencial para o funcionamento eficaz das organizações. Ela visa basicamente a motivação dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade de um clima organizacional favorável que ajude no aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores. Para além de ser determinante para o sucesso das organizações é também tida como o agente humanizador das relações no local de trabalho.

2.3 - Liderança

Uma gestão efectiva tem um grande desafio que é, conduzir a organização a objectivos definidos. Um gestor de sucesso mede-se fundamentalmente pela capacidade que tem de conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir os níveis elevados de desempenho, através dos recursos, das capacidades e das tecnologias disponíveis.

De acordo com SEBASTIÃO TEIXEIRA (2005: p 163), “a liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou

ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo”.

2.3.1 - Diferença entre liderança e gestão

Um líder é um membro de um grupo, ou seja uma pessoa que deve inspirar confiança, ter inteligência, ter perspectivas e também ser capaz de liderar em condições para alcançar sucessos e fazer uma gestão de qualidade. É nesta óptica que CHIAVENATO (2004) “[...] afirma que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana [...]”.

É neste sentido que JORGE F. GOMES et al (2008, p.429) afirma que “a distinção entre líderes e gestores e entre liderança e gestão, não é meramente académica, pois tem implicações no que concerne às acções de desenvolvimento. De modo simples, pode argumentar-se que a liderança e a gestão são processos distintos, embora não seja claro se podem ser exercidos pela mesma pessoa [...]”.

SEBASTIÃO TEIXEIRA (2005) complementa a ideia, afirmando que, [...] nem todos os líderes são gestores e que um bom gestor é necessariamente um bom líder visto que a gestão é mais abrangente. Isso porque a gestão engloba, para além de aspectos comportamentais, outros que não têm que ver directamente com o comportamento das pessoas. Mas um líder não é necessariamente gestor, pode não ser um gestor efectivo. Isto é, o líder pode surgir dentro do grupo de forma espontânea, ou também podem surgir pela formal nomeação para cargos de chefia.

Ainda o mesmo autor identifica quatro estilos diferente de liderança: autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire*.

Líder autocrático - um líder autocrático é aquele que comunica aos seus subordinados o que tem que ser feito e espera que eles obedecem, este tipo de líder acha que os subordinados não têm ambições. Resumindo, este tipo de líder não quer saber de opiniões e nem de trocas de ideias, só que ver o trabalho feito da forma que ele mandar.

Líder participativo - é o tipo de líder que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas a autoridade final é sua ou seja tem sempre a última palavra.

Líder democrático - é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja, muitos gestores que praticam este tipo de liderança chegaram à conclusão que isto resulta em altos índices de produtividade alcançados.

Líder *laissez-faire* - o líder não está envolvido no trabalho do grupo, deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. Este estilo de liderança não é muito aceitável, salvo em casos excepcionais, onde os grupos são especialistas.

GALPIN (2000) afirma que o comportamento do líder é importante porque é através dele que os colaboradores concedem ou não importância ou consecução da mudança ou seja, o seu comportamento pode facilitar ou destruir esta iniciativa.

Para a promoção do processo de mudança, o gestor deve assumir, de acordo com GALPIN (2000) seis competências que devem ser aprendidas, praticadas e aplicadas de forma a poder contribuir para o sucesso do processo de mudança. Os bons líderes devem possuir esses seis atributos e devem ter capacidade para os aplicar de forma eficaz, possibilitando a criação de mudanças significativas e duradouras. Um gestor com essas características consegue fazer com que os colaboradores acreditem que a mudança é realmente muito importante, que ela será efectuada com sucesso e que trará benefícios para toda a organização. (GALPIN:2000)

Esses seis atributos são:

A criatividade: o líder deve ser aberto e receptivo à criatividade dos outros, uma vez que para o sucesso de um processo de mudança é importante experimentar as ideias apresentadas e todas aquelas que vão surgindo ao longo do processo. Se os colaboradores sentem que a sua criatividade é levada em conta, sentir-se-ão mais motivados para a concretização do trabalho de mudança.

A orientação para a equipa: os gestores devem confiar na ajuda dos outros para não realizarem o processo de mudança sozinhos. Devem criar equipas e permitir que trabalhem nas suas tarefas sem receio de serem penalizados. O líder deve demonstrar a importância que atribui à equipa participando das suas reuniões e fazendo-os notar que o trabalho que estão a desenvolver é importante e principalmente auxilia-los.

Escutar: este atributo é muito importante porque permite mostrar aos outros envolvidos que as suas opiniões têm valor. A comunicação deve ser realizada do líder para os colaboradores e vice-versa, como forma de obter o máximo de eficácia durante o processo. As pessoas têm que saber que o que dizem é escutado. O que não significa porém, que as decisões sejam tomadas por elas.

Coaching: esta é a competência que tem influência na realização da mudança. “O *coaching*, para o desempenho, tendo por base os objectivos e metas estabelecidas para o esforço de mudança, é essencial para uma mudança bem-sucedida e a todos os níveis de uma empresa” GALPIM, (2000:111-112). Sem esta competência a mudança acontecerá por mero acaso e não por um prévio planeamento.

Responsabilidade: os gestores devem encarregar-se pessoalmente pelo sucesso do processo de mudança. Ele pode tomar duas atitudes perante o processo: pode reclinar-se a observar as mudanças ou, participar e apoiar o processo.

Saber reconhecer: aqueles que assumem a responsabilidade pela mudança devem ser capazes de apoiar, de criar ideias inovadoras e auxiliar na criação e reforço de uma cultura de aprendizagem e crescimento organizacional. É através da demonstração que o líder reconhece e recompensa o esforço dos que participam na concretização da mudança.

Um líder eficaz é capaz de conduzir qualquer processo de mudança e não esperar que a mudança aconteça para depois manifestar a sua apreciação. Deve manifestar o seu juízo ao longo do processo. Os colaboradores têm necessidade de sentir que o seu esforço é reconhecido por alguém e que lhes é dado o devido valor pelo seu trabalho.

Figura 2.4 - Competências-chaves para liderar a mudança



Fonte: Galpin, 2000:107

Resumindo, para lidar com eficácia a mudança durante todas as fases do processo, os gestores devem adquirir competências e melhorá-las continuamente, auxiliar os colaboradores através de esclarecimentos, bem como reconhecer e recompensar o esforço de todos os envolvidos no processo (GAIPIN, 2000).

2.3.2 - Competências importantes dos Gestores

Segundo CHIAVENATO (2008, p.432), “uma ideia básica subjacente ao desempenho do gestor é a de que a preparação dos gestores será tanto mais eficaz quanto melhor reflectir as competências necessárias ao exercício das suas funções”.

Ainda os mesmos autores referem que, “tão ou mais importante do que compreender o que faz os gestores” é identificar as competências que devem possuir para exercer a função.

2.4 - Motivação Humana

A motivação é um instrumento muito importante na vida de qualquer pessoa e em qualquer actividade.

Segundo SABASTIÃO TEIXEIRA, (2005), “a motivação pode ser considerada como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização”.

O mesmo autor afirma ainda que “o desenvolvimento de um elevado nível de motivação nos seus colaboradores é uma das preocupações fundamentais de qualquer gestor, seja qual for o seu nível de actuação na organização [...]”.

É neste sentido que o autor referido anteriormente aponta algumas teorias que tentam explicar o comportamento das pessoas. “A adesão ou discordância de um gestor em relação a uma outra destas teorias ajudará a compreender a razão por que este gestor adopta determinados processos para motivar os seus colaboradores e se mostra menos entusiasmado com outros”. Partindo do princípio que o homem é um ser essencialmente social, não consegue viver isolado da sociedade, sem manter contacto com os seus semelhantes.

Pela natureza e objectivos do nosso trabalho, incidiremos mais nos aspectos da atenção e da motivação.

“Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação do seu comportamento. É difícil definir exactamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo”. (Sebastião Teixeira: 2005)

2.4.1 - Influência da motivação humana

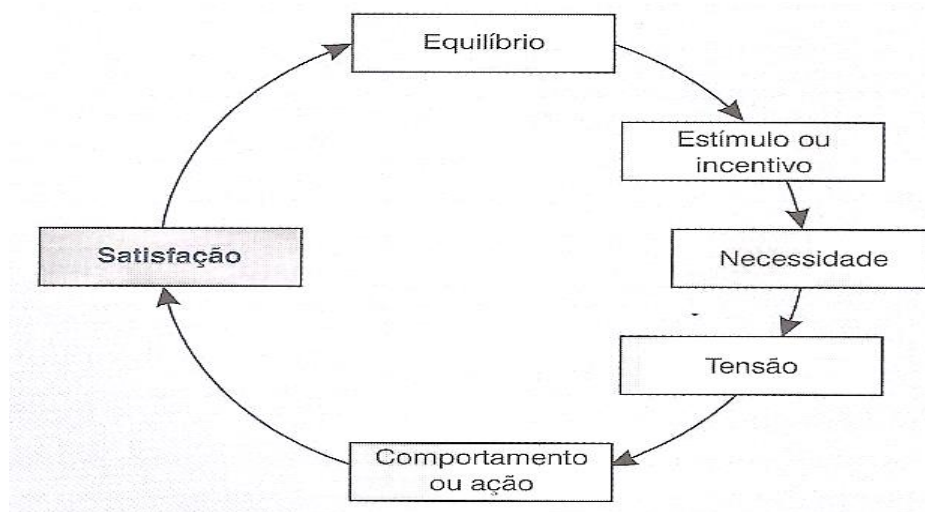
Segundo CHIAVENATO (2004:96), “a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada forma. A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda a abordagem clássica da administração se alicerçava nessa estreita teoria da motivação.”

2.4.2 - Ciclo motivacional

Segundo especialistas, o comportamento humano é sempre movido pela motivação. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, e assim por diante, contínua e infinitamente. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando a satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, segundo CHIAVENATO (2004), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou acção para alcançar a satisfação da necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna a seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda satisfação representa uma liberação de tensão. (CHIAVENATO, 2004: 98).

A figura seguinte resume as etapas do ciclo motivacional.

Figura 5: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade



Fonte: Chiavenato, 2004, 98

2.5 - Cultura e Clima Organizacional

Segundo CHIAVENATO (2004), “cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é partilhada por todos os membros da organização.”

Diz ainda este autor, que a cultura organizacional envolve as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no quotidiano e direccionam suas acções para a realização dos objectivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa. (CHIAVENATO 2004:296).

As instituições devem estar em harmonia com as mudanças que ocorrem cada dia mais aceleradas. Apontando uma melhor gestão das políticas de uma organização e a procura de eficiência no processo de trabalho, as organizações necessitam de pessoas inovadoras, com capacidade de expressar o que sentem, respondendo rapidamente e com criatividade às mudanças. Funcionários no seu ambiente de trabalho precisam estar entusiasmados, ser criativos, interagindo com os seus dirigentes.

Na procura de um entendimento e de uma boa relação entre as pessoas e as organizações na resolução dos problemas, vários autores têm-se pautado por um estudo aprofundado sobre o comportamento humano principalmente no que tange ao ambiente de trabalho.

Segundo BERGAMINI (1982, P.19) “diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como factor preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objectivos organizacionais.”

Essa preocupação remete ao estudo dos aspectos que estão relacionados aos valores individuais e à percepção das pessoas com relação à organização.

Para CHIAVENATO (2004), “existem culturas conservadoras que se caracterizam pela sua rigidez e conservadorismo, e culturas adaptativas flexíveis e maleáveis. As organizações devem adoptar culturas adaptáveis e flexíveis para obter maior eficiência e eficácia dos seus membros participantes e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo actual”.

Para os humanistas, a motivação é o impulso de exercer esforço para o alcance de objectivos organizacionais desde que também haja condição de satisfazer alguma necessidade individual. Daí decorre o conceito de moral. A literatura sobre a moral dos empregados teve início com a Teoria de Relações Humanas. O moral é um conceito abstracto, intangível, porém perfeitamente perceptível.

Na verdade, é uma decorrência do estado motivacional das pessoas provocado pela satisfação ou não-satisfação das suas necessidades individuais. Na medida em que as necessidades das pessoas são frustradas pela organização, ocorre a diminuição da moral. Geralmente a moral é elevada se as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação; e é baixa se elas encontram barreiras que impedem sua satisfação e provocam a frustração.

Para CHIAVENATO (2004:298), “organização é um sistema humano e complexo com características próprias que são específicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis pode ser observado, analisado e aperfeiçoado para que possa resultar em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, a partir das seguintes princípios:

Adaptabilidade – Capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do ambiente. A organização deve ser flexível para poder adaptar e integrar novas atitudes, ser receptiva, transparente e aberta a novas ideias.

Senso de identidade – O conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização e o compartilhamento dos seus objectivos por todos os participantes. No Desenvolvimento Organizacional (DO) não há lugar para alienação das pessoas, mas o comprometimento delas.

Perspectiva exacta do ambiente – Percepção realista e capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.

Integração entre os participantes – Para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado.

Toda a organização precisa de um ambiente estável para garantir o bom funcionamento da mesma. Porém precisa ter um bom clima de trabalho entre os seus colaboradores. Segundo CHIAVENATO (2004:297), “o clima organizacional significa o meio interno ou atmosfera psicológica característica de cada organização. Está ligado à moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização”.

O conceito de clima organizacional envolve factores fundamentais da organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais como atitudes e comportamentos, sociais que são encorajados ou sancionados pela organização.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO NOVO

Neste capítulo pretendemos analisar os impactos que as mudanças têm vindo a provocar nos colaboradores e na instituição em estudo. Relativamente a este caso particular da CMPN, num primeiro ponto far-se-á o enquadramento e caracterização da Entidade, para, de seguida, se proceder à análise e discussão dos dados obtidos.

3.1 - Breve Caracterização do Município do Porto Novo

Segundo AZEVEDO Alfredo, “Quando pensamos em qualidade nos serviços públicos, associamos à ideia do bom serviço prestado pelos diferentes organismos, no atendimento que muitas vezes é sinónimo de atrasos, perdas de tempo, e pouca cortesia na relação com o Cliente-Munícipe-Cidadão, todos lamentamos muitas vezes, a falta de atenção aos problemas e dificuldades apresentados, o “«empurrar» de decisões e o adiar da resolução dos mesmos”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, “as organizações públicas não estão tão expostas ao mercado, não sofrendo a pressão para reduzir custos e aumentar a eficiência, tendo restrições legais e regulamentares para a sua actuação. Sofrendo ainda influências políticas dos partidos políticos e grupos da oposição, tem que ter atenção à pressão dos cidadãos, que cada vez tornam-se mais exigentes”.

O Concelho do Porto Novo (CPN) fica situado no Sul da Ilha de Santo Antão, com uma área de 557 quilómetros quadrados, correspondendo a 2/3 da superfície da Ilha. Criado em 1962, aquando da divisão do então Concelho do Paul em dois Concelhos.

É o maior Concelho da Ilha de Santo Antão, encontra-se dividido em duas freguesias, São João Baptista que é a mais extensa, mais populosa e mais árida, com uma área de 439 quilómetros quadrados e Santo André, com uma área menor de 118 quilómetros quadrados.

Segundo dados do INE, a população do Município do Porto Novo, neste momento, é constituído por 18.028 habitantes, sendo 9426 do sexo masculino e 8602 do sexo feminino.

Relativamente à CMPN, desde o tempo colonial foi designada como Câmara, só que o autarca não era eleito pelo povo e não existia a figura de presidente da Câmara, mas sim uma administração municipal representado por um Administrador, nomeado pelas

autoridades competentes na altura. No período colonial os administradores eram nomeados pelas autoridades coloniais.

Após a Independência de Cabo Verde em 1975, surgiu uma nova era, onde a administração passou a ser designada por SA (Secretariado Administrativo) dirigido por um DG (Delegado do Governo) nomeado pelo Primeiro-ministro de Cabo Verde.

Com as alterações surgidas na nova era do PL (poder local), o Município passou a ter uma estrutura constituída por um CD (Conselho Deliberativo) e um Delegado do Governo, onde o CD desempenhava funções de órgão deliberativo e o Delegado de Governo as funções de Órgão executivo. É de referir ainda que o CD não era eleito, mas sim proposto pelo DG e homologado pela tutela dos Municípios.

Na altura o SA funcionava num antigo edifício localizado no mesmo local dos paços do Concelho.

Após a abertura política e com a realização das primeiras eleições livres em 1991, surgia um novo poder local que passou a ter a seguinte estrutura:

- Assembleia Municipal, órgão deliberativo, constituído por 17 (dezassete) membros eleitos por sufrágio universal, directo, livre, igual e secreto;
- Câmara Municipal, órgão executivo e colegial, constituído por um Presidente e seis Vereadores eleitos por sufrágio universal, directo, livre, igual e secreto;
- Presidente da Câmara Municipal, órgão executivo singular.

A CMPN e os seus serviços prosseguem, nos termos e formas previstas na lei, fins de interesse público municipal, tendo como objectivo principal das suas actividades o desenvolvimento económico e social do Concelho, de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes, no respeito pelo ambiente, património e o legítimo interesse das minorias.

Para além do respeito pelos princípios gerais de organização e das normas administrativas, na prossecução das suas atribuições a Câmara Municipal do Porto Novo observa, em especial, os seguintes princípios de organização:

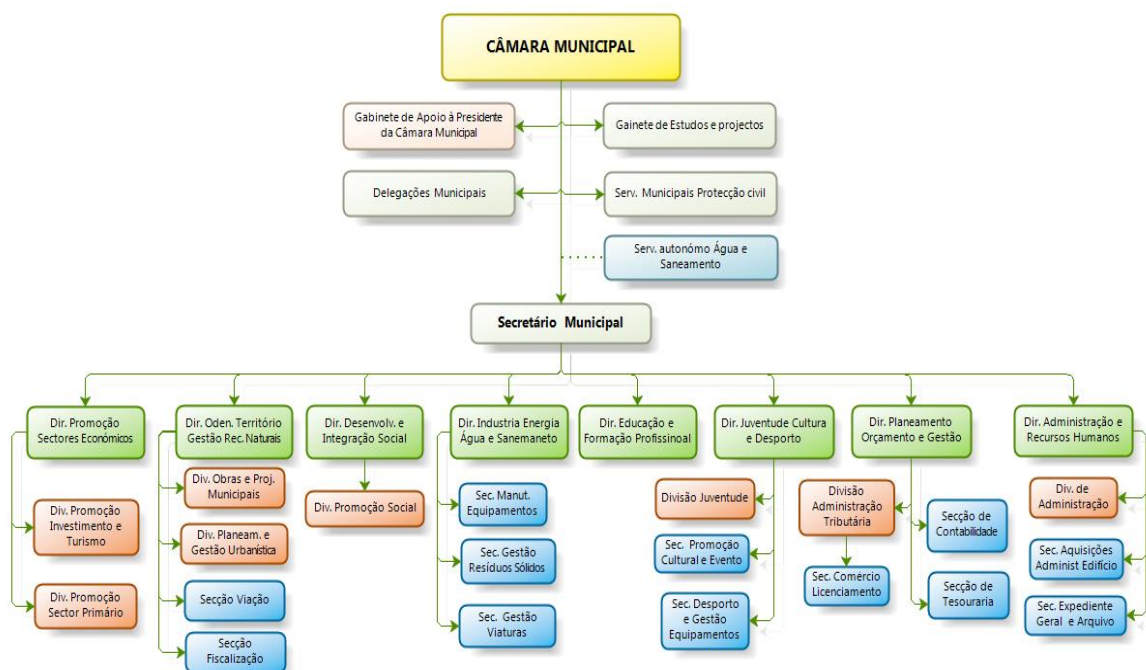
- Administração aberta;
- Eficácia;

- Coordenação dos serviços e racionalização dos circuitos administrativos;
- Respeito pela cadeia hierárquica.

Estrutura orgânica

Neste quadro, a CMPN neste momento encontra-se estruturada da seguinte forma: Gabinete da Presidente, o gabinete de apoio ao presidente, os gabinetes dos Vereadores, o gabinete do secretário que recebe orientação directa da presidente, o gabinete dos assessores e oito (8) direcções de serviços sob a coordenação directa do Secretário Municipal, 12 secções de serviços e ainda 6 Delegações Municipais sendo: Delegações Municipais de Ribeira das Patas, de Tarrafal de Monte Trigo, de Ribeira da Cruz, de Alto Mira, de Planalto Leste e de Planalto Norte.

Figura 3.1 – Organigrama da CMPN



Fonte: Regulamento Orgânico da CMPN

Missão

A missão da CM é potenciar a todos os níveis e no quadro legalmente estabelecido, a concretização das atribuições e projectos do município, investindo na realização do seu capital humano e estimulando as parcerias com instituições e organizações locais, regionais, nacionais e internacionais, como vector fundamental da melhoria da oferta do serviço público, garante de uma sociedade mais justa.

Visão

A Visão da CM é contribuir, de forma activa, para que o Concelho do Porto Novo se afirme como uma referência regional e nacional de desenvolvimento territorial sustentável, que articule as questões da modernidade e da identidade local, oferecendo aos seus munícipes elevados padrões de satisfação em áreas fundamentais da intervenção municipal.

Valores

A CMPN é uma instituição pública, situada na Ilha de Santo Antão, Cidade do Porto Novo, age de acordo com valores próprios, transparência, profissionalismo, cooperação institucional e justiça social.

Objectivos da Câmara Municipal

A CMPN tem como principal objectivo desenvolver actividades de carácter socioeconómica e cultural, de forma a garantir o bem-estar da população.

Funções do Município

O Município goza de poder regulamentar próprio, que lhe permite criar normas gerais com carácter obrigatório, na área da sua jurisdição, sobre matéria integrada no quadro das suas atribuições, nos limites da Constituição e da lei.

O município goza de autonomia organizativa, administrativa e financeira, possuindo finanças próprias, que lhe permitem elaborar, aprovar, alterar e executar plano de actividades e orçamentos, podendo ainda dispor de receitas próprias, ordenar e processar despesas, arrecadar as receitas e recorrer ao crédito nos termos da lei. Também tem autonomia organizativa que lhe permite criar, organizar e fiscalizar serviços destinados a assegurar a prossecução das suas atribuições.

Os órgãos Municipais são independentes no âmbito das suas competências e as deliberações ou decisões, só podem ser suspensas, modificadas, revogadas ou anuladas pela forma prevista na lei.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

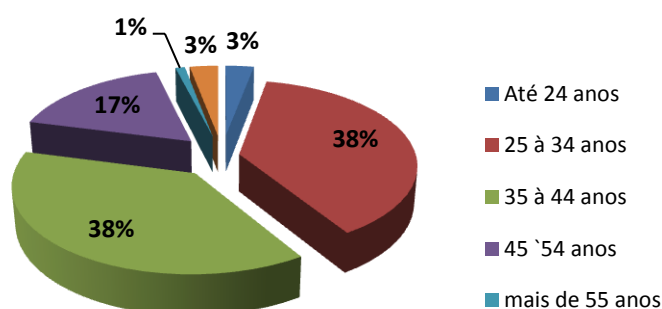
Este capítulo é dedicado a apresentação e análise dos resultados, em relação à amostra em estudo, onde foram aplicados 76 questionários a um grupo de funcionários da Câmara Municipal do Porto Novo (CMPN).

4.1 - Descrição da Amostra

Algumas das questões apresentadas foram realizadas com o intuito de fazer um levantamento de dados demográficos da população em estudo, como a idade, o sexo, habilitações literárias, tempo de serviço e vínculo contratual.

Relativamente à idade, favor consultar o gráfico 4.1.

Gráfico 4.1 - Idade dos inquiridos

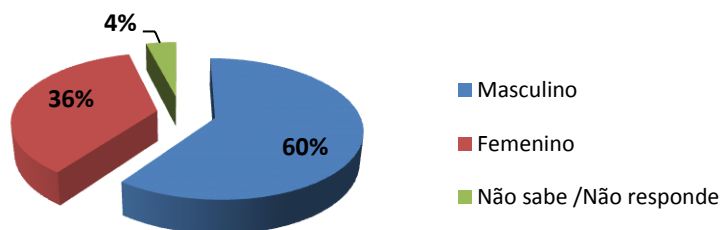


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Como se pode constatar, a CMPN dispõe de um quadro jovem, uma vez que um total de 76% dos funcionários inquiridos se encontra na faixa etária entre 25 e 44 anos, seguido de 17% com idade compreendida entre 45 e 54 anos.

Do nosso ponto de vista, esta potencialidade poderá representar um aspecto positivo, no que respeita à força de trabalho. Pensamos que este pessoal poderá garantir o crescimento e o desenvolvimento da organização. Por outro lado, a experiência profissional deste pessoal pode ser entendida como um factor importante para a qualidade do serviço prestado pela instituição. De notar, ainda, que 3% dos inquiridos não responderam, 3% tem menos de 24 anos e apenas 1% tem mais de 55 anos.

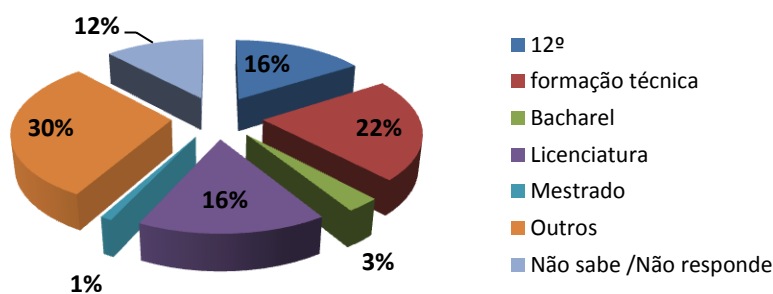
Gráfico 4.2 – Sexo dos inqueridos



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente ao sexo dos inqueridos, a análise do gráfico 4.2 revela-nos que dos 76 funcionários inquiridos, 60% são do sexo masculino e 36% do sexo feminino. Os restantes não responderam a essa questão. Isso demonstra que a maioria dos colaboradores da instituição é masculina.

Gráfico 4.3 – Habilitações literárias dos colaboradores inquiridos.

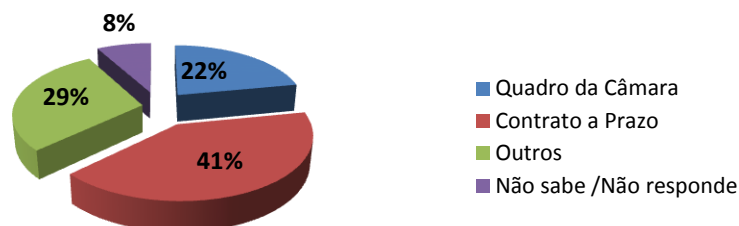


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Quanto à habilitação literária dos inquiridos, apurou-se, através do gráfico 4.3, que a CMPN tem uma percentagem razoável de técnicos na ordem dos (22%), seguido de (16%) de licenciados em diferentes áreas.

Verifica-se ainda que 30% dos inquiridos têm uma habilitação relativamente baixa, o que pode pôr em causa a qualidade da sua produtividade. Por outro lado, esta lacuna poderá ser superada se se considerar os 42% dos funcionários que possuem um nível de escolaridade considerável (formação técnica, licenciados e com o grau bacharel e mestrado).

Gráfico 4.4 - Vínculo contractual dos inquiridos.

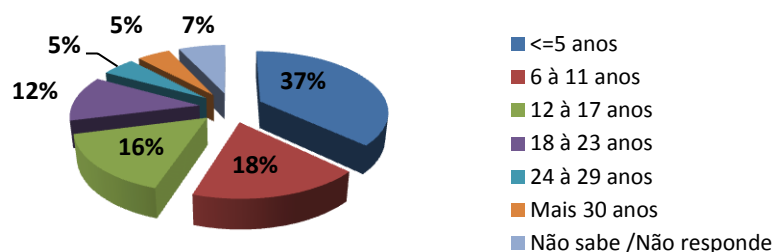


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente ao vínculo com a Câmara, nota-se que 41% dos colaboradores estão em regime de contrato a prazo. Em menor percentagem encontram-se os colaboradores efectivos ou pertencentes ao quadro, correspondente a 22%.

Pode-se notar então que 70% dos inquiridos têm um vínculo precário, com a instituição o que poderá contribuir para a insegurança dos mesmos e transformar-se num dos factores de resistência, segundo Camara, Guerra e Rodrigues, (2001).

Gráfico 4.5 – Tempo de serviço dos colaboradores.



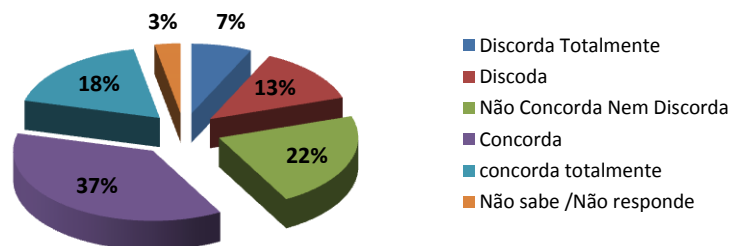
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Quanto ao tempo de serviço prestado à instituição, a análise destes dados aponta para uma maior percentagem (37%) dos inquiridos, com um tempo de serviço igual ou inferior a 5 anos, o que poderá determinar o nível de experiência e maturidade profissional, influenciando assim positivamente ou não a qualidade do trabalho prestado aos utentes.

Análise das variáveis no que respeita às mudanças na câmara municipal

Depois de ter analisado as questões demográficas (idade e sexo), socioeconómicas (habilitações literárias), vínculo contractual e tempo de serviço dos inquiridos, passou-se à análise das variáveis no que tange às mudanças na CMPN. Perguntou-se aos inquiridos se o processo de mudança é liderado pelo presidente da CMPN.

Gráfico 4.6 – O processo de mudança na Câmara é liderado pela presidente.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente a esta questão, nota-se que a maioria dos inquiridos concorda que o processo de mudança é liderado pela presidente da referida instituição. Se se analisar este gráfico, verifica-se que 55% dos inquiridos está entre a afirmação concorda e concorda totalmente, o que dá uma percepção de que realmente as mudanças na Câmara são da responsabilidade do presidente.

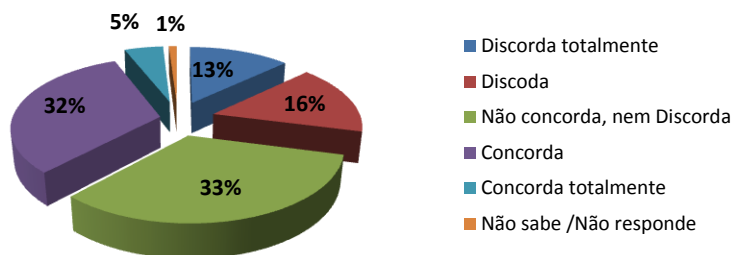
Segundo CARRAPETO e FONSECA (2006), “as organizações que pretendem mudar o rumo para um modelo menos hierárquico e mais participativo, devem dotar os seus quadros de uma capacidade de liderança que lhes permitam gerir as mudanças garantindo um empenhamento bem como a motivação dos seus colaboradores. Portanto, as mudanças necessitam de verdadeiros líderes e não meros gestores”.

Com essa percentagem (55%) pode-se verificar que não há uma delegação de competências, nem responsabilidades aos/nos colaboradores directos (chefes de secções) no sentido de discutir as possíveis mudanças necessárias a efectuar na referida instituição.

Ora, segundo sebastião Teixeira, a presidente deve ser um líder participativo e deve envolver os subordinados na preparação das tomadas de decisões. No entanto, as decisões finais ficam a cargo da chefia, ou seja, de acordo com os dados analisados, a última palavra fica a cargo da presidente. Portanto, o presidente deve executar um processo de mudança em concordância com as opiniões dos seus colaboradores, principalmente com os chefes de secções.

Outra questão abordada foi no sentido de se saber se os colaboradores estavam ou não mobilizados em contribuir para que a instituição conseguisse alcançar os seus objectivos. Os resultados estão expressos no gráfico seguinte:

Gráfico 4.7 – A mobilização dos funcionários para atingir os objectivos.



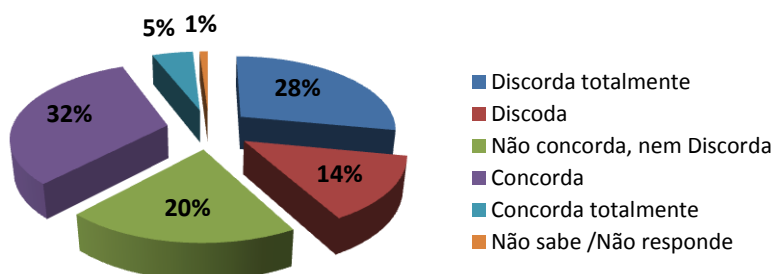
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

O gráfico revela-nos que há uma indecisão na ordem dos 33% dos inquiridos. Assim sendo, pode-se verificar que nem todos os funcionários estão comprometidos com os objectivos traçados pela instituição. Analisando este gráfico pode-se ver ainda que apenas 37% se sentem à vontade e mobilizados nessa matéria e isso leva-nos a crer que é preciso fazer um trabalho de fundo para tentar mobilizar os restantes 63% que estão entre os que (discordam, discordam totalmente e não concordam nem discordam e os que não responderam).

Levando em conta que o objectivo principal de qualquer organização é estimular e facilitar a mudança, temos de considerar a importância de se investir num trabalho específico sobre a mudança de mentalidade.

O gráfico seguinte revela-nos o grau de envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento do município.

Gráfico 4.8 - O envolvimento dos funcionários nas actividades desenvolvidas pela Câmara.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

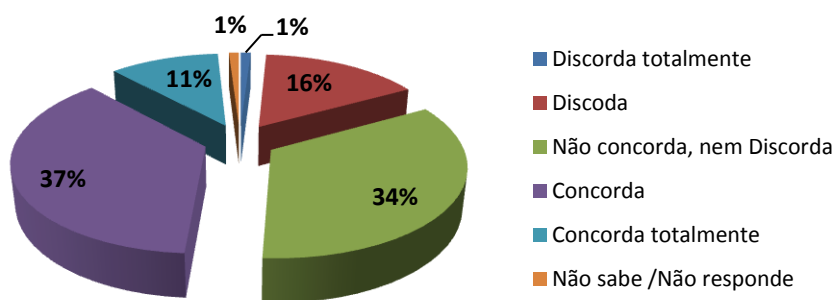
Relativamente a esta questão, nota-se que 42% dos inquiridos são de opinião de que a CMPN não tem desenvolvido quaisquer actividades que façam com que os funcionários se

sintam envolvidos no desenvolvimento da mesma. No entanto, 37% dos inqueridos acham que a Câmara tem feito alguma coisa no sentido de envolver os funcionários no desenvolvimento da mesma.

Neste caso, pode verificar-se nas percentagens expressas neste gráfico, que o nível de satisfação dos questionados está aquém do desejado, funcionando como um factor de desmotivação e de não comprometimento. Por sua vez, isso poderá influenciar no cumprimento dos objectivos traçados pela Câmara.

Uma das questões tratadas ao longo da abordagem teórica tem que ver com a política dos recursos humanos. O gráfico nº 4.9 demonstra as respostas obtidas quando se perguntou aos inquiridos sobre a existência, ou não, de uma política de recursos humanos.

Gráfico 4.9 - Existência de política de Recursos Humanos na CM.



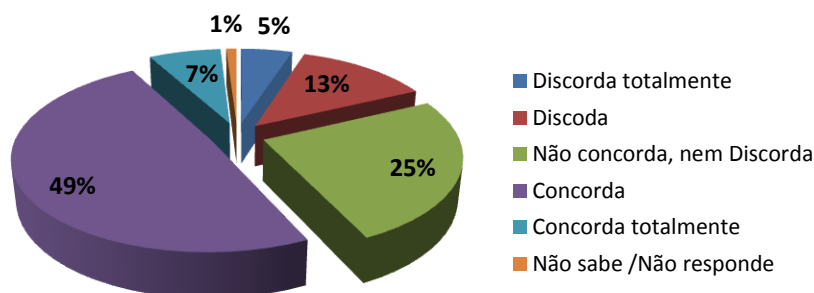
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Analisando o gráfico em questão, verifica-se que, em relação à existência de uma política de recursos humanos na CMPN, pode-se ver que 48% dos inquiridos concorda que a instituição tem uma política de RH definida. No entanto, 51% ficam nas opções (discorda, discorda totalmente e os indecisos (não concordam nem discordam)) e 1% não responderam essa questão.

É importante que as organizações estabeleçam a sua política de RH visto que essas são as bases para o desenvolvimento de qualquer instituição. Em segundo lugar, a expressão transmitida pelo gráfico dá uma ideia de que não existe uma política bem definida de RH na Câmara.

Questionados sobre a existência de diálogo entre o gestor(a) dos recursos humanos e seus colaboradores, as respostas são divergentes.

Gráfico 4.10 - Existência de diálogo entre gestora de RH e os colaboradores.



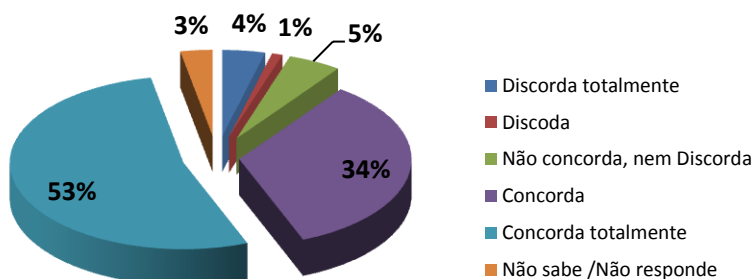
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Os dados do gráfico apontam para a existência de diálogo entre a direcção dos recursos humanos e os funcionários, pois, 56% dos inquiridos concorda com a questão em causa. No entanto, 25% nem concorda nem discorda, 18% discorda e 1% não responderam.

Isso demonstra a importância do diálogo em qualquer processo. O diálogo pode contribuir de forma significativa para ultrapassar as resistências que inevitavelmente surgirão quando se adopta a decisão de mudar algo nos processos, como, por exemplo, em certas práticas rotineiras.

O factor “boa comunicação” é reconhecido pelos colaboradores da instituição, segundo o gráfico nº 4.11.

Gráfico 4.11 - Importância da comunicação na motivação dos colaboradores da CM.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

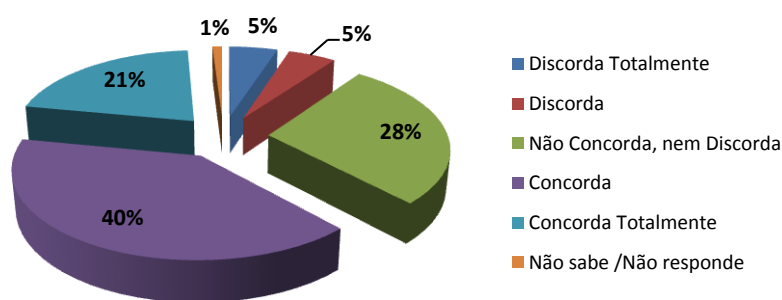
Relativamente ao papel da comunicação nas organizações, 87% dos inquiridos concordam que a comunicação é muito importante para que os funcionários se sintam integrados e comprometidos com as suas funções. Como foi dito anteriormente, nas mudanças

organizacionais a comunicação é empregada de forma a assegurar a veracidade das informações e procura alcançar amplitude e profundidade para toda a estrutura da organização com segurança e confiança.

A principal função da comunicação dentro da organização é garantir o conhecimento e entendimento da transformação, afinal os indivíduos contribuem melhor quando inseridos no processo.

Atendendo a que nem sempre todos os funcionários de uma organização se apercebem das mudanças, quis-se saber até que ponto os funcionários da CMPN terão ou não apercebido alguma mudança operada na instituição.

Gráfico 4.12 - Frequência de mudanças na câmara.

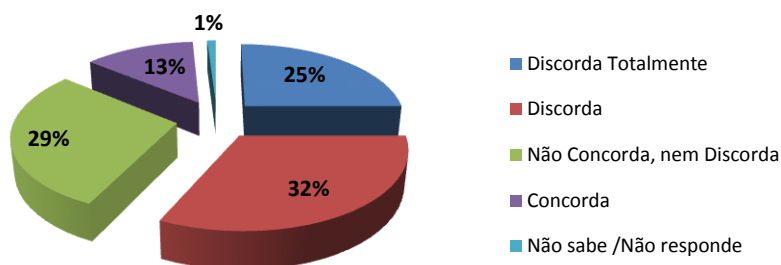


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

O gráfico acima mostra que os colaboradores são da opinião que a Câmara tem efectuado algumas mudanças. Como podemos ver através deste gráfico, 61% concordam que as mudanças são frequentes na Câmara, há um grupo na ordem dos 28% que não se tem apercebido das mudanças efectuadas na referida instituição. É de se realçar que apenas 10% discordam que tenha havido mudanças e 1% não responderam.

Atendendo a que as pessoas precisam ser preparadas para as mudanças numa instituição, o gráfico seguinte mostra a opinião dos inquiridos relativamente a essa questão.

Gráfico 4.13 - Preparação dos funcionários para as mudanças.

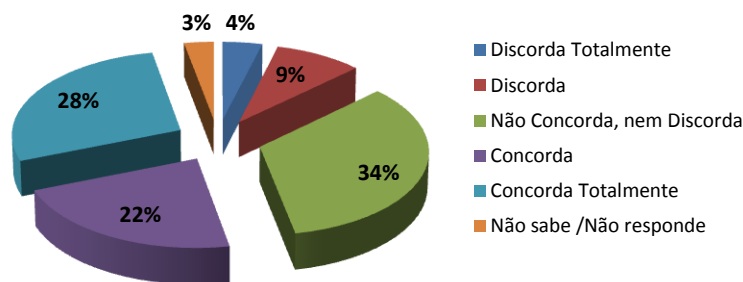


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente a esta matéria, o gráfico dá uma percepção clara de que as mudanças na Câmara são efectuadas sem nenhuma preparação prévia dos colaboradores. Nota-se uma certa discordância na ordem dos 57%. É de realçar que apenas 13% concordam que existe uma preparação que antecipa as mudanças.

Tendo em conta que as mudanças podem gerar instabilidades nas funções, perguntou-se aos inquiridos se teriam essa percepção na realização das suas funções.

Gráfico 4.14 - Instabilidade das funções com as mudanças.

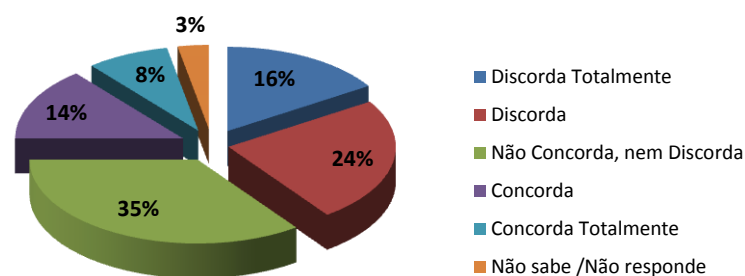


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

No que toca a instabilidades geradas pelas mudanças ocorridas na Câmara, 50% dos inquiridos concordam que as mudanças têm criado instabilidade no desempenho das funções dos colaboradores. Isso coloca a possibilidade das mudanças não estarem sendo planificadas de forma a serem bem aceites. Por outro lado, pode ser também que essa percentagem resista às mudanças. Quanto aos 34% que não concordam nem discordam, fica-se com a impressão que tal instabilidade pode ocorrer ou não, dependendo da forma como são efectuadas as mudanças.

Uma outra questão colocada aos inquiridos foi no sentido de saber o seu envolvimento no processo de mudança com vista a saber se se sentiam motivados. O gráfico seguinte evidencia os resultados das respostas obtidas.

Gráfico 4.15 - Envolvimento dos funcionários no processo de mudança.

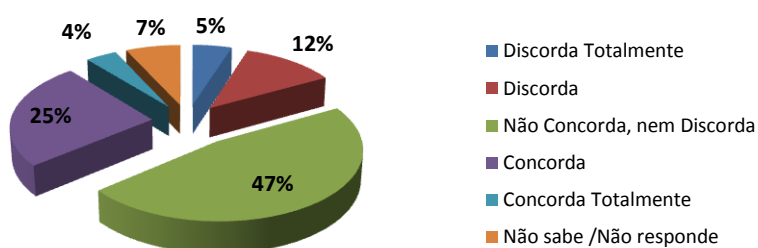


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Ora, estas percentagens dão uma ideia clara de que as mudanças efectuadas na Câmara são efectuadas sem nenhum consentimento das partes envolvidas. Nota-se que uma pequena percentagem (22%) respondeu que concordam, que há envolvimento dos funcionários no processo de mudança, enquanto os demais responderam que não concordam nem discordam (35%), 40% responderam negativamente e os restantes não responderam a questão (3%).

Independentemente da opinião dos inquiridos relativamente ao modo como se dão essas mudanças quis-se, também, saber se essas mudanças que ocorrem constam dos planos da CMPN, numa perspectiva de planeamento estratégico, com vista a alcançar as metas da instituição e atingir os objectivos pretendidos. O gráfico seguinte ilustra as respostas dos nossos inquiridos.

Gráfico 4.16 - As mudanças constam nos planos da CM.

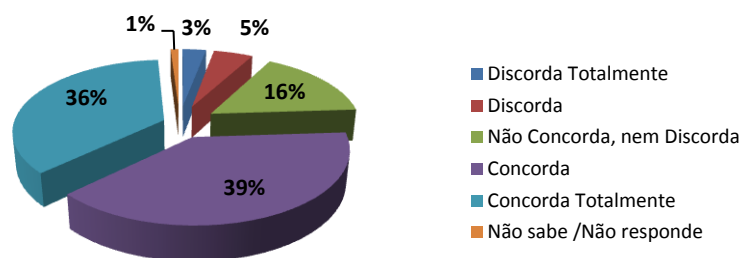


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Da análise dos dados, constata-se que 47% não concordam nem discordam, enquanto 29% concordam e 17% responderam que discordam. Os restantes 7% não responderam à questão. Os dados mostram que, se estas mudanças estão nos planos da instituição em estudo as mesmas não chegam ao conhecimento dos seus colaboradores. Isto remete-nos para a questão anterior sobre o seu envolvimento nessas mudanças e possibilita concluir que, realmente, não são envolvidos no processo dessas mudanças e que não há diálogo suficiente sobre essas mudanças pretendidas ou efectuadas.

Uma outra questão dirigida foi no sentido de se saber a opinião dos inquiridos relativamente à implementação da mudança.

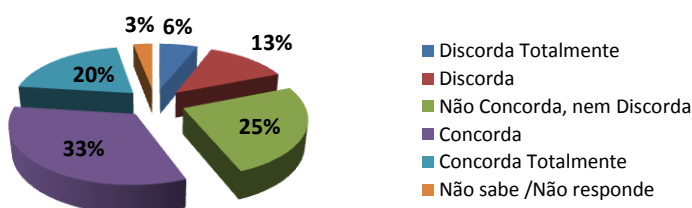
Gráfico 4.17 - Para implementar mudança, toda a organização precisa estar disposta a mudar.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

No que diz respeito à questão anterior, a percentagem com maior expressão, a saber 39%, concorda que os colaboradores e a CMPN têm necessariamente de estar dispostos a mudar. Ou seja, se se juntar as duas maiores percentagem, percebe-se que 75% dos inquiridos reconhecem a importância de se fazer um trabalho de sensibilização no sentido de preparar os colaboradores e mentalizá-los para aceitarem as mudanças necessárias para garantir o bom funcionamento da referida instituição e também garantir o envolvimento dos funcionários nos processos de mudança.

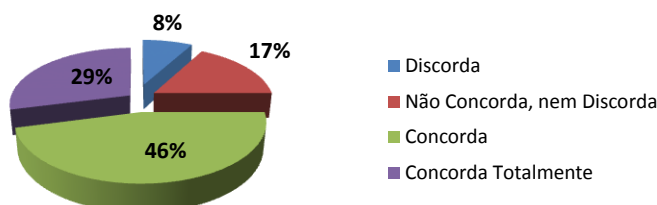
Gráfico 4.18 - Para mudar é preciso mudar o comportamento actual.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

A questão em causa recai sobre o comportamento dos funcionários em relação à mudança. Ora, os inquiridos deixaram transparecer, no gráfico acima retratado, que para mudar é preciso mudar o comportamento actual. Veja-se que 53% concordam com essa afirmação.

Gráfico 4.19 - Para mudar uma organização é preciso alterar atitudes e comportamento dos colaboradores.

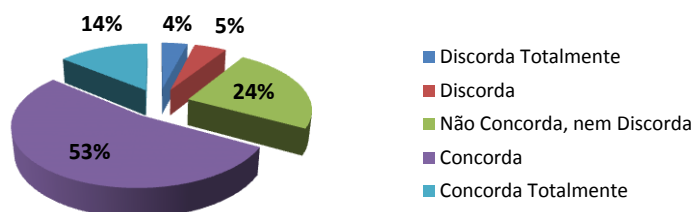


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Verifica-se, assim, que da mesma forma, os colaboradores, mais uma vez, concordam (75%), que para introduzir mudanças numa organização é preciso alterar as suas atitudes, o seu comportamento, bem como a forma de participarem dos mesmos. Aproveitando a ideia de Chiavenato, podemos afirmar que, antes de se fazer qualquer tipo de mudança na organização, deve-se, pelo menos, tentar mudar a mentalidade das pessoas e prepará-las antecipadamente para as eventuais mudanças, bem como sensibilizá-los para as vantagens que essas podem trazer, quando as mudanças são feitas de forma errada, elas podem destruir uma organização. Convém não esquecer, também, que a mudança é uma forma de capacitar a organização de forma a manter a sua visibilidade e competitividade num ambiente em permanente transformação.

Tendo em conta que na nossa fundamentação teórica alguns autores apontaram a ansiedade como sendo um dos factores da resistência às mudanças. Assim questionou-se os nossos inquiridos no sentido de saber se essa ansiedade tem sido constatada.

Gráfico 4.20 - Mudar é sempre motivo de ansiedade para os colaboradores da CMPN.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

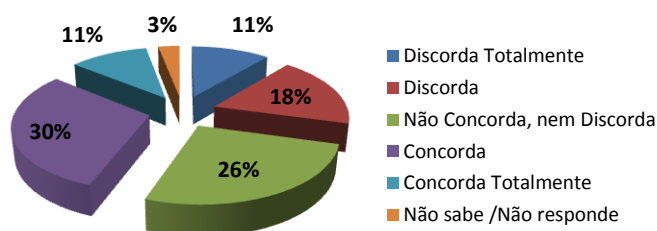
É sem dúvida uma grande verdade que a ansiedade faz temer em aceitar qualquer mudança, mesmo sabendo que essa mudança traz vantagens para qualquer pessoa. Os colaboradores da Câmara não tiveram dúvidas em responder esta questão. Nota-se que 67% desses inquiridos estão entre (concorda e concorda totalmente). Os restantes, 24%, dizem que não concordam nem discordam e 9% discordam.

Essas percentagens deixam transparecer que a mudança constitui sempre motivo de preocupação e ansiedade para os funcionários da CMPN.

Essa ansiedade poderia estar relacionada com a falta de comunicação entre os colaboradores e os responsáveis pelas mudanças. É neste sentido que se colocou uma outra questão aos inquiridos para se saber como se opera a comunicação durante o processo de mudança.

O gráfico seguinte demonstra os resultados obtidos em relação a próxima questão.

Gráfica 4.21 - Toda a mudança pretendida é comunicada a todos os membros da Câmara.

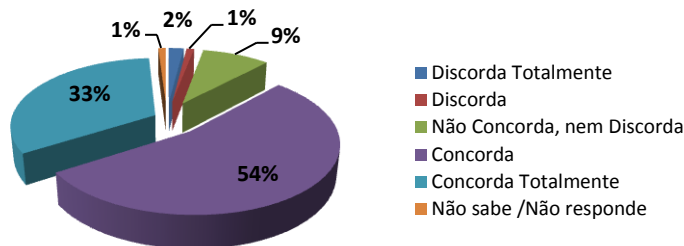


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Perante esse cenário, no que respeita à comunicação das mudanças pretendidas aos colaboradores, 42% confirmam que essas mudanças são comunicadas antecipadamente. No entanto, pode-se observar que a maioria (55%) respondeu entre (discordam, discordam totalmente, não concorda nem discorda) e os 3% que não responderam.

Dáí pode-se constatar que, segundo os dados, as mudanças efectuadas pela Câmara não são comunicadas com antecedência aos colaboradores, o que poderá originar alguma resistência.

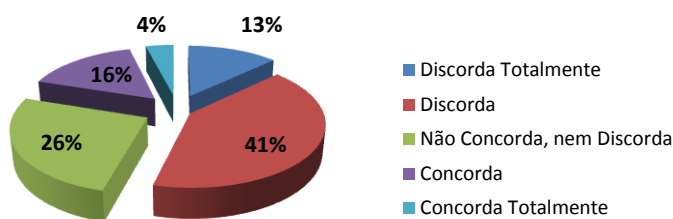
Gráfico 4.22 - Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe do resultado.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente a esta questão, nota-se que os inquiridos não tiveram nenhuma dúvida na escolha das opções. Pelo gráfico, verifica-se que 87% concordam que fica mais fácil aceitar uma mudança quando os benefícios são vistos antecipadamente.

Gráfico 4.23 - Mesmo sem uma liderança eficaz é possível conduzir um processo de mudança numa organização.

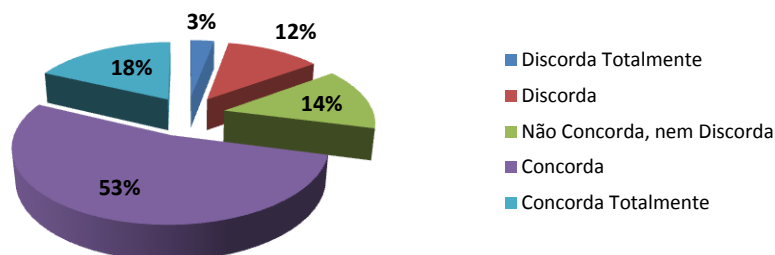


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

A expressão dos inquiridos neste gráfico entende a importância de um bom líder a frente de um processo de mudança. Nota-se que 54% discordam com a afirmação acima referida.

CARRAPETO e FONSECA, (2006), afirmou que “a liderança é um processo cuja função é mudar as coisas, isto é os sistemas, as estruturas, e os métodos de trabalhos. É o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam aquilo que o líder pretende”.

Gráfico 4.24 - Recentemente foram introduzidos novas tecnologias de informação na câmara municipal.



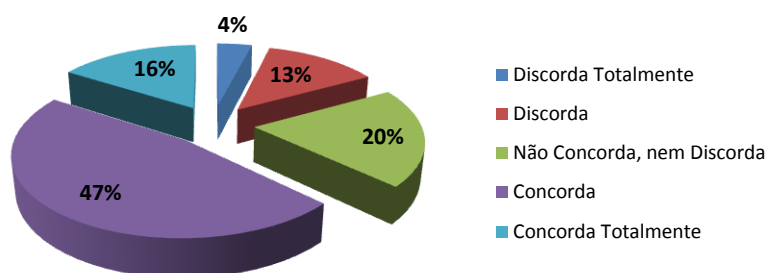
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Este gráfico refere-se a existência de novas tecnologias na Câmara, verifica-se que 71% dos inquiridos confirma a introdução das novas tecnologias de informação na referida instituição. Isto demonstra que neste momento a Câmara está munida de uma ferramenta extremamente importante, que facilita o desempenho dos colaboradores em diversos aspectos.

No entanto, é importante ter-se em consideração que as novas tecnologias são apenas ferramentas e que é fundamental ter um pessoal qualificado e preparado para lidar com essas ferramentas. Portanto, deve-se investir na formação dos colaboradores para poderem aproveitar ao máximo as vantagens dessa ferramenta.

A questão seguinte é no sentido de testar se as tecnologias serviram para aumentar a qualidade de serviço prestado pelos colaboradores.

Gráfico 4.25 - A introdução dessas novas tecnologias facilitou no desempenho dos funcionários.

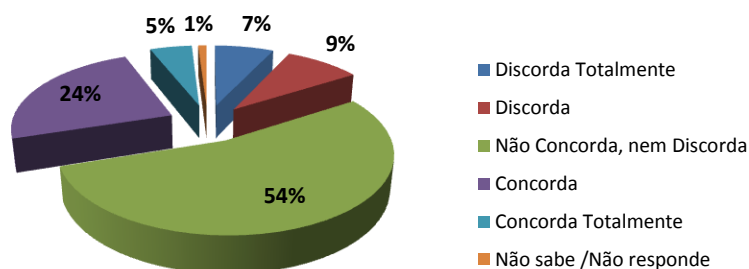


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Pela percentagem que concordaram (63%), nota-se claramente que os colaboradores reconhecem a importância dessa ferramenta, visto que facilita o desempenho das suas funções. No entanto, 20% não concordam nem discordam e 17% discordam. Será que todos os funcionários da referida instituições têm as mesmas oportunidades nesta matéria?

O gráfico seguinte reflecte sobre a preparação dos colaboradores na utilização das novas tecnologias introduzidas na CMPN.

Gráfico 4.26 - Os funcionários foram preparados para responder à introdução das novas tecnologias introduzidas na Câmara.



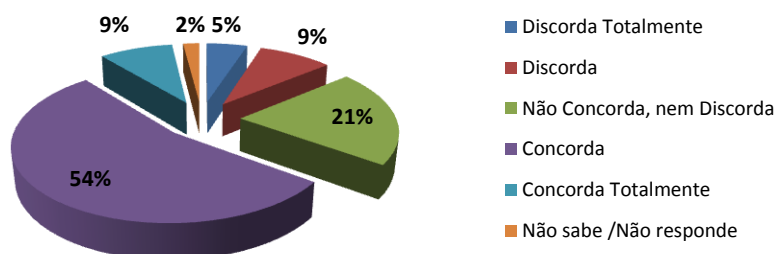
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Em relação a esta matéria (formação), nota-se que nem todos os colaboradores foram preparados. Pela percentagem traduzida no gráfico, nota-se que a maioria (54%) não sabe se houve preparação ou não. Apenas 29% teve acesso à formação, 16% discorda e 1% não respondeu.

Esta percentagem é confirmada com a ideia de CARRAPETO e FONSECA (2006), quando dizem que “as tecnologias funcionam com as pessoas e para as pessoas. Por isso, para serem utilizadas de maneira óptima, as novas tecnologias exigem aquisição de novos saberes e de novos comportamentos”.

O gráfico seguinte reflecte as respostas obtidas a partir da opinião dos funcionários em relação à implementação das novas tecnologias e o ritmo do trabalho prestado pela CMPN.

Gráfico 4.27 - A implementação de um novo sistema aumenta o ritmo de trabalho dos funcionários da Câmara Municipal.

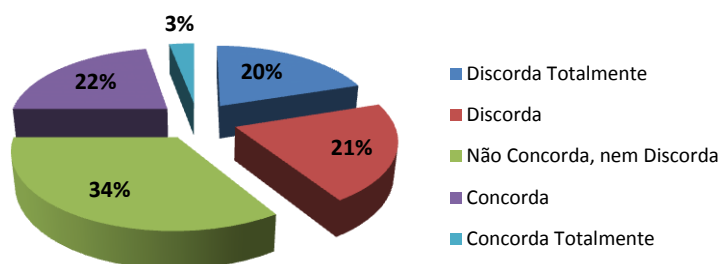


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Da análise do gráfico, constata-se que a maior percentagem correspondente a opção “concorda” (63%), seguida de 21% para os que não discordam e nem concordam, 14% para discordam. Os restantes inquiridos (2%) optaram por não responder.

Outra questão abordada foi a frequência das acções de formação promovidas pela CMPN. O gráfico nº 4.28 demonstra as respostas obtidas.

Gráfico 4.28 - A gestão da Câmara Municipal tem promovido com regularidade acções de formação para os funcionários.

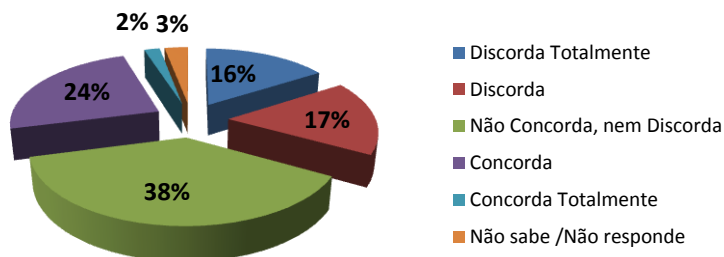


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente a esta matéria, nota-se que há uma percentagem bem razoável (34%) que, segundo a percentagem expressa no gráfico, desconhece da existência de acções de formação promovida pela Câmara. Pode-se ver ainda que 41% discordam da existência de formação na referida instituição, apenas 25% concorda.

Uma outra questão levantada foi relativamente à participação em acções de formação e os resultados obtidos no desempenho dos funcionários.

Gráfico 4.29 - A participação em acções de formação tem revelado óptimos resultados no desempenho dos funcionários da Câmara.

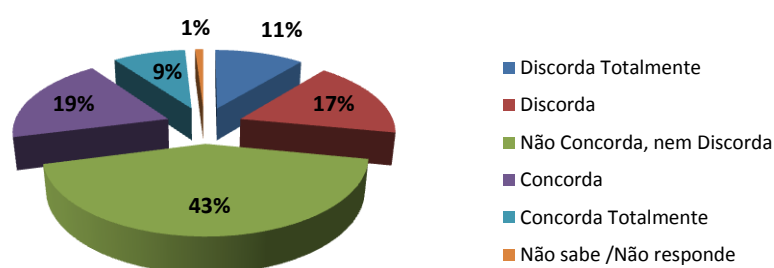


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Na sequência da questão anterior que fala da existência de formação promovida aos funcionários da Câmara, bem como dos resultados obtidos no desempenho das suas funções, pode-se notar fracos resultados (26%). Realça-se, ainda, o facto de 38% dos inqueridos ficarem no meio-termo, ou seja, nem dizem se há óptimos resultados mas também não desconhecem que existam resultados. Da mesma forma que 33% discordam e, por fim, há os 3% que não responderam a esta questão.

Observa-se o gráfico seguinte:

Gráfico 4.30 - A cultura da Câmara ou dos funcionários que aqui trabalham, prejudicam o processo de mudança da própria organização.

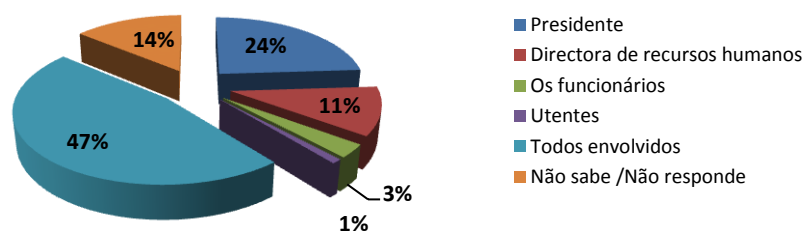


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Quis-se saber a opinião dos inquiridos relativamente à cultura da instituição e seus funcionários no processo de mudança. Para isso, foi perguntado se concordam ou não que a cultura da CMPN e seus funcionários condicionam o processo de mudanças. Dos resultados obtidos, 43% não concordam nem discordam, 28% concordam, 28% discorda, e 1% não respondeu.

Relativamente aos responsáveis por este processo de mudança, a opinião dos inquiridos está representado no gráfico 4.31.

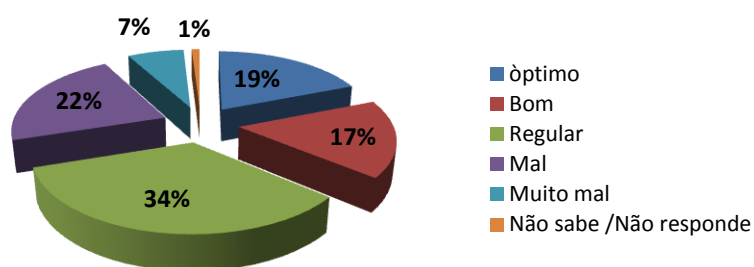
Gráfico 4.31 - Na tua opinião, quem devem ser os responsáveis pelo processo de mudança.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Neste item, relativamente a quem deve ser responsável pelo processo de mudança, a maior parcela dos inquiridos, 47%, acham que a responsabilidade recai sobre todos os envolvidos, 24% ficaram pelo Presidente, 10% a Directora dos recursos humanos, 3% os funcionários, 1% para os utentes. Os restantes 15% dos inquiridos não responderam a questão.

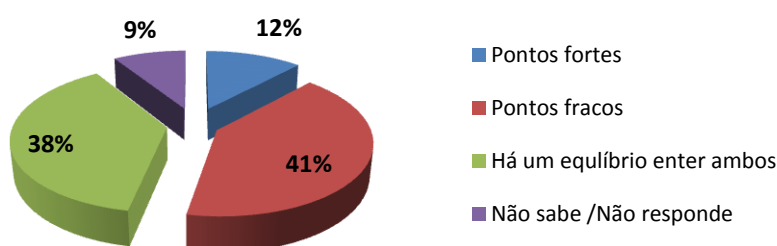
Gráfico 4.32 - No feedback que recibes, o que ressaltante mais.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente ao feedback recebido da CM 41% dos inquiridos consideram que este feedback se traduz em pontos fracos, 38% consideram que há um equilíbrio entre ambos, 12% consideram este feedback como pontos fortes e os que optaram por não responder, correspondem a 9%.

Gráfico 4.33 - O relacionamento com o presidente da CMPN.



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - Statistical Package Social Science)

Relativamente ao relacionamento com o Presidente, a maior percentagem (34%) considera que o relacionamento com o presidente é regular, seguida de 22% que considera este relacionamento como mau, 19% considera ótimo, 17% bom, 7% muito mau, 1% dos inquiridos optou-se por não responder.

4.2 - Propostas apresentadas pelos colaboradores inquiridos, para melhorar o processo de implementação das mudanças na Câmara municipal do Porto Novo.

A última questão era uma pergunta aberta, cujo objectivo principal era saber se os colaboradores inqueridos tinham alguma proposta para uma melhor implementação de mudança, na referida instituição. Posto isto, quisemos saber que contributos têm a deixar os colaboradores para uma melhoria na implementação das futuras mudanças na CMPN. Foram-nos apresentados uma série de propostas que achamos por bem enunciar. É de realçar que, no universo de 76 questionários aplicados, apenas 34 responderam, ou seja, menos de 50% dos inqueridos.

Destes 34, a maioria considerou importante manter um bom relacionamento entre a equipa Camarária, (o presidente e os colaboradores). E de entre as propostas mais destacadas, citam-se as principais:

- **Realização de encontros frequentes entre o presidente e os funcionários**, eliminando assim um possível distanciamento entre a entidade e os subordinados;
- **Mais diálogo**, que, com certeza evitará muitos constrangimentos e desentendimentos;
- **Estar mais perto das populações** e fazer-se ouvir a sua voz de modo a «*ser a sua mão*»;
- **Fazer campanhas de sensibilização aos funcionários antes de proceder certas mudanças**, pois uma mudança bem implementada está subjacente a uma estrutura organizada e pré-estabelecida;
- **Maior envolvimento dos funcionários nos assuntos da Câmara municipal**, pois são todos membros de um só corpo e para que funcionem como um todo tem de haver o sentido de união;
- **Motivar mais os funcionários** porque um funcionário motivado, ciente dos seus deveres e na posse dos seus direitos, trará mais produtividade para a instituição.

4.3 - Cruzamento entre variáveis

O cruzamento de variáveis serve para testar se existe alguma relação entre a resposta de uma variável específica e as respostas de outras variáveis.

Para o estudo em questão, foi necessário recorrer ao programa SPSS 17.0 para analisar as relações entre as seguintes variáveis:

- A mobilização dos funcionários quanto aos objectivos propostos pelo município com o desenvolvimento de actividades que envolve funcionários no desenvolvimento do Município;
- A frequência de mudanças e a preparação dos funcionários para estas mudanças;
- A preparação dos funcionários para as possíveis mudanças em relação a instabilidade das funções;
- A introdução de novas tecnologias de informação na CM em relação a facilitação no desempenho de funções dos funcionários;
- A formação dos funcionários da CM em relação ao grau de desempenho dos mesmos;
- A comunicação como factor de motivação nas organizações em relação ao diálogo entre os funcionários e directora de Recursos Humanos;
- A comunicação e o grau de relacionamento com a presidente da CMPN

Tabela 4.1 – Cruzamento envolvimento dos funcionários no desenvolvimento do município com a mobilização dos mesmos para atingir os objectivos propostos.

		Os funcionarios estão Mubilizados para atingir os objectivos					Total
		Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda, nem Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	
A Câmara Municipal do Porto Novo tem desenvolvido actividades que façam com que os funcionarios se sintam envolvidos no desenvolvimento do Municipio	Discordo	6	5	7	2	1	21
	Totalmente	28,6%	23,8%	33,3%	9,5%	4,8%	100,0%
	Discorda	2	4	5	0	0	11
		18,2%	36,4%	45,5%	0,0%	0,0%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	1	2	7	5	0	15
		6,7%	13,3%	46,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	Concorda	0	1	5	14	3	23
		0,0%	4,3%	21,7%	60,9%	13,0%	100,0%
	Concorda	1	0	1	2	0	4
	Totalmente	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total		10	12	25	23	4	74

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

Relativamente a análise feita da tabela 4.1, verifica-se que 27 funcionários concordam que a câmara tem desenvolvido actividades para envolver os funcionários no desenvolvimento

do município, 32 discordam, 15 não concordam nem discordam. Desses que concordam, 19 concordam que os funcionários estão mobilizados para atingir os objectivos propostos pela Câmara sendo que os restantes não concordam ou responderam que não concordam nem discordam. Dos que discordam que a câmara tem desenvolvido actividades para envolver os funcionários no desenvolvimento do município, só 3 concordam que os funcionários estão mobilizados para atingir os objectivos da CMPN. Dessa forma, percebe-se que segundo a maioria dos inqueridos, a CMPN pouco ou nada tem feito para que seus funcionários sintam-se envolvidos no desenvolvimento do município.

A tabela seguinte demonstra dados obtidos quando se questionou os inquiridos sobre a frequência das mudanças ocorridas na CMPN e se os funcionários têm sido preparados para tal.

Tabela 4.2 – Cruzamento frequência das mudanças com a preparação antecipadas para mudanças.

		Sempre os funcionarios são preparados antecipadamente para as mudanças				Total
		Discorda Totalmente	Discorda	Nem Concorda, nem Discorda	Concorda	
Recentemente as mudanças são frequentes na Câmara	Discordo	1	1	1	0	3
	Totalmente	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
	Discorda	0	2	1	1	4
		0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	3	9	7	2	21
		14,3%	42,9%	33,3%	9,5%	100,0%
	Concorda	6	10	10	4	30
Total		20,0%	33,3%	33,3%	13,3%	100,0%
	Concorda	9	2	2	3	16
	Totalmente	56,3%	12,5%	12,5%	18,8%	100,0%
Total		19	24	21	10	74

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

Da análise da tabela 4.2, verifica-se que 46 (62%) dos inquiridos concordam que as mudanças têm ocorrido com alguma frequência na CM, 7 (9,4%) são de opinião contrária e 21 (28%) não concordam nem discordam.

Dos que concordam que tem havido mudanças na CMPN, 4 (5,4%) são de opinião que os funcionários são preparados antecipadamente para as mudanças. Dos que discordam da frequência dessas mudanças, apenas 4 (5,4%) são de opinião que os funcionários são preparados antecipadamente para essas mudanças.

Um outro objectivo a atingir com a aplicação do questionário era verificar a envolvimento dos funcionários no processo de mudança e sua implicação na mobilidade ou não do pessoal face às suas funções.

Tabela 4.3 – Cruzamento preparação dos funcionários face às instabilidades no desempenho das suas funções.

		As mudanças ocorridas na Camara Municipal têm gerado instabilidade nas funções					Total
		Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda, nem Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	
Sempre os funcionarios são preparados antecipadamente para as mudanças	Discordo	1	1	1	4	12	19
	Totalmente	5,3%	5,3%	5,3%	21,1%	63,2%	100,0%
	Discorda	0	1	9	8	4	22
		0,0%	4,5%	40,9%	36,4%	18,2%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	0	4	12	4	2	22
		0,0%	18,2%	54,5%	18,2%	9,1%	100,0%
	Concorda	1	1	4	1	3	10
		10,0%	10,0%	40,0%	10,0%	30,0%	100,0%
Total		2	7	26	17	21	73

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

Nos dados da tabela 4.3, a maioria 41 (56%) revela-nos que os funcionários discordam que seja feita alguma preparação antes de proceder às mudanças, 10 (14%) concordam e os restantes 22 (30%) nem concordam nem discordam.

Dos que discordam que a Câmara prepara os funcionários antes de procederem às mudanças, apenas 4 concordam que as mudanças têm criado instabilidade nas funções desempenhadas pelos funcionários.

A tabela seguinte foi aplicada no intuito de se verificar a introdução de novas tecnologias na CMPN e sua implicação no desempenho das funções dos funcionários.

Tabela 4.4 – Cruzamento impacto de novas tecnologias com o desempenho de funções dos colaboradores

		A introdução das novas tecnologias facilitou no desempenho dos funcionarios					Total
		Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda, nem Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	
Recentemente foram introduzidas novas tecnologias na Câmara Municipal	Discordo	2	0	0	0	0	2
	Totalmente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Discorda	0	7	2	0	0	9
		0,0%	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	0	1	8	2	0	11
		0,0%	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%	100,0%
	Concorda	1	1	5	31	2	40
		2,5%	2,5%	12,5%	77,5%	5,0%	100,0%
	Concorda	0	1	0	3	10	14
	Totalmente	0,0%	7,1%	0,0%	21,4%	71,4%	100,0%
Total		3	10	15	36	12	76

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

Os dados da tabela 4.4 informam-nos que a grande maioria reconhece que houve introdução de meios tecnológicos no funcionamento da instituição (54), sendo poucos (11) os que responderam negativamente. 11 (14%) Desconhecem se a introdução de novas tecnologias na instituição tem facilitado o desempenho dos funcionários.

Nessa perspectiva podemos então afirmar que essas tecnologias terão proporcionado condições para que a instituição preste um serviço de qualidade aos munícipes.

Sendo a CMPN uma instituição onde trabalham muitas pessoas, achamos que havia possibilidade de serem envolvidos em acções de formação com vista á melhoria do desempenho.

A tabela seguinte apresenta dados do questionário relativamente à promoção de acções de formação para os funcionários e a sua implicação no desempenho profissional.

Tabela 4.5 – Cruzamento formação dos colaboradores com bons resultados no desempenho profissional dos mesmos.

		A participação em acções de formação tem revelado optimos resultados no desempenho dos funcionarios da Câmara?					Total
		Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda, nem Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	
Agestão da Câmara Municipal do Porto Novo tem promovido com regularidade acções de formação para os funcionários	Discordo	8	3	3	0	0	14
	Totalmente	57,1%	21,4%	21,4%	0,0%	0,0%	100,0%
	Discorda	3	7	5	0	0	15
		20,0%	46,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	1	1	17	6	1	26
		3,8%	3,8%	65,4%	23,1%	3,8%	100,0%
	Concorda	0	2	4	11	0	17
		0,0%	11,8%	23,5%	64,7%	0,0%	100,0%
	Concorda	0	0	0	1	1	2
	Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		12	13	29	18	2	74

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

De acordo com os dados da tabela 4.5, uma fraca percentagem dos funcionários inquiridos 19 (26%) é de opinião que a Câmara tem promovido acções de formação para seus funcionários, 29 (39%) responderam negativamente e os demais não confirmam se houve ou não formações.

Dos 19 que confirmam a promoção das acções de formação, 13 são de opinião que tem havido melhoria dos resultados no desempenho dos funcionários. Os restantes 6 acham que não houve melhoria.

Dada a importância do diálogo nas organizações, quer entre colaboradores, quer entre esses e os seus líderes, o questionário inclui questões relativamente à presença de diálogo e sua importância na vida da instituição. Os resultados foram apresentados através da tabela seguinte.

Tabela 4.6 – Cruzamento importância da comunicação na motivação dos funcionários com a presença de diálogo entre os colaboradores e directora de Recursos Humanos.

		Existe dialogo entre o gestor de recursos humanos e os colaboradores da C.M no sentido de desenvolver o nivel de conhecimento bem como no desenvolvimento de novas competencias					Total
		Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda, nem Discorda	Concorda	Concorda Totalmente	
Uma boa comunicação nas organizações faz com que os funcionarios sintom a vontade e motivados para atingir os objectivos colectivos	Discordo	2	0	0	0	0	2
	Totalmente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Discorda	0	7	2	0	0	9
		0,0%	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	0	1	8	2	0	11
		0,0%	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%	100,0%
	Concorda	1	1	5	31	2	40
		2,5%	2,5%	12,5%	77,5%	5,0%	100,0%
		Concorda	0	1	0	3	10
		Totalmente	0,0%	7,1%	0,0%	21,4%	71,4%
Total		3	10	15	36	12	76

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

Da análise do gráfico 4.6, nota-se que 54 (71%) dos inquiridos, a maioria, concordam que a presença de uma boa comunicação nas organizações deixa os funcionários a vontade e motivados para atingir os objectivos tanto da organização como dos funcionários. Desses que concordam da importância da comunicação na motivação dos funcionários, 7 (9%) discordam da existência do diálogo entre a directora de recursos humanos e os funcionários.

Relativamente à importância da comunicação na motivação dos funcionários e o relacionamento com a presidente da CMPN, os dados da tabela seguinte revelam-nos os dados obtidos através do questionário.

Tabela 4.7 – Cruzamento comunicação com o relacionamento com o presidente da Câmara.

		O relacionamento com o Presidente					Total
		Ótimo	Bom	regular	Mal	Muito mal	
Uma boa comunicação nas organizações faz com que os funcionários se sintam a vontade e motivados para atingir os objectivos colectivos	Discordo	0	0	1	2	0	3
	Totalmente	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	Discorda	0	0	0	1	0	1
		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Não concorda, nem Discorda	0	1	3	0	0	4
		0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Concorda	5	6	5	6	3	25
		20,0%	24,0%	20,0%	24,0%	12,0%	100,0%
	Concorda	9	6	17	6	2	40
	Totalmente	22,5%	15,0%	42,5%	15,0%	5,0%	100,0%
Total		14	13	26	15	5	73

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS 17.0 - *Statistical Package Social Science*)

De acordo com a tabela 4.7, uma percentagem elevada de 65 (89%) é de opinião que uma boa comunicação é importante na motivação dos funcionários no que respeita ao cumprimento dos objectivos proposto, 4 (5,4%) são de opinião contrária e 4 (5,4%) não concordam, nem discordam.

Se verificarmos a percentagem (89%) de inquiridos que são de opinião com essa afirmação e compararmos com o relacionamento com a presidente, nota-se que, a maioria dos funcionários inquiridos 26 (36%) classificam de regular esse relacionamento, 15 (20%) classificam de mal, 13 (18%) de bom, 14 (19%) ótimo e 5 (7%) muito mal.

4.4 - Confrontação das Hipótese

Com base no problema de pesquisa, foram estabelecidas as seguintes hipóteses.

Hipótese 1 - O modelo de gestão implementado na Câmara Municipal do Porto Novo é condicionadora de uma boa aceitação das mudanças organizacionais implementadas.

No questionário aplicado foi possível extrair algumas informações que permitiram confirmar a hipótese 1.

Os colaboradores inquiridos deixam perceber que o modelo de gestão implementado na CM condiciona a aceitação das mudanças. Se repararmos, dos resultados do gráfico 4.13, notamos uma percentagem elevada (57%) que confirma que os funcionários não são preparados antecipadamente no sentido de aceitar as mudanças pretendidas pela câmara.

Outrossim, chama a nossa atenção os resultados do gráfico 4.11, onde os inquiridos tiveram uma percentagem expressiva na ordem dos (87%), ou seja, estes concordam que a comunicação é a chave fundamental para a educação das possíveis resistências às mudanças.

Ainda relativamente ao modelo de gestão e aceitação da mudança, podemos verificar através do gráfico 4.6, que o processo de mudança é liderado pelo presidente da CM, mas pela percentagem encontrada no gráfico 4.33, nota-se que o relacionalmente entre os colaboradores e a presidente é regular (34%) e ainda (22%) considera mau este relacionamento. Podemos concluir então que o processo de mudança não está a ser bem liderada ou seja a câmara devia adoptar um outro modelo para efectuar a gestão das mudanças porque este modelo traduz-se em possíveis resistências.

Ainda em relação a aceitação das mudanças por parte dos colaboradores podemos verificar através do gráfico 4.14 que (50%) considera que essas mudanças têm gerado alguma instabilidade nas suas funções.

Hipótese 2 – Os colaboradores não estão muito envolvidas no processo de mudanças organizacionais implementadas.

Pela percentagem obtida no gráfico 4.15 podemos confirmar a hipótese 2, onde a uma percentagem (40%) que não são envolvidos nos processos de mudança para se sentirem motivados, 35% desconhecem a sua envolvência, apenas 20% sentem-se envolvidos nos referidos processos.

CONCLUSÕES

Neste trabalho pretendíamos demonstrar a problemática da mudança bem como o impacto que ela provoca nas pessoas e nas organizações. A análise dos dados permitiu-nos tirar algumas conclusões.

O que norteou a investigação que agora chega à sua parte conclusiva foi o interesse em poder contribuir para um melhor conhecimento do modelo de gestão das mudanças na Câmara Municipal do Porto Novo comparativamente às propostas de modelos ideais de gestão dos mesmos.

Ao longo da nossa pesquisa tentámos compreender a origem das dificuldades e entraves a uma boa gestão que fosse capaz de criar um ambiente de trabalho participativo, reflexivo e que se traduzisse em resultados satisfatórios por parte dos colaboradores. Confirmado pela literatura consultada, o nosso pressuposto é que a gestão das mudanças se deve basear e respeitar determinados princípios e principalmente no pensar-agir da Câmara, com o objectivo principal da produção do conhecimento.

Assim sendo, definimos como objectivos, analisar se a CMPN possuía um plano de mudanças organizacional e quais os princípios que o orienta, conhecer o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de mudanças, avaliar o impacto que as mudanças provocam nos colaboradores e no desenvolvimento do Município e analisar a atitude dos colaboradores perante os processos de mudanças.

Partindo desses objectivos, apresentámos duas hipóteses possíveis para compreender as verdadeiras causas, a saber: primeira, que o modelo de gestão implementada na CMPN é condicionadora de uma boa aceitação de mudanças organizacionais implementadas, segunda, que os colaboradores não estão envolvidos no processo de mudanças organizacionais implementadas.

Com uma amostra composta por colaboradores da CMPN, aplicámos questionários como método para recolha de dados.

Da análise dos dados, relativamente à nossa primeira hipótese, concluímos o seguinte:

Conforme havíamos apontado anteriormente, a mudança é uma forma de capacitar a organização de forma a manter a sua visibilidade e competitividade num ambiente em permanente transformação. Mas, antes de se fazer qualquer tipo de mudança numa organização, deve-se preparar as pessoas antecipadamente para as eventuais mudanças. Contudo verificámos que a inexistência de planificação das mudanças tem afectado a gestão das mesmas na CMPN.

Relativamente à segunda hipótese, concluímos que os colaboradores inquiridos não estão envolvidos totalmente no processo de mudanças. Assim, é fundamental que todos estejam envolvidos no processo de mudança, sobretudo aqueles que lhe resistem.

A análise do envolvimento dos colaboradores da Câmara também tem a ver com a nossa segunda hipótese levantada. Dos dados obtidos, apurámos o seguinte:

A falta ou deficiente planeamento por parte da CMPN tem sido uma das razões do fraco envolvimento, em parte, dos colaboradores. De igual modo, a inexistência do planeamento das mudanças tem vindo a influenciar negativamente o envolvimento da comunidade interna nas actividades e na vida do município.

Quanto à liderança do processo de mudança, segundo dados recolhidos, concluímos que a presidente é quem lidera os mesmos, contrariando nosso referencial teórico que recomenda uma liderança do tipo participativo que envolva os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas a autoridade final é sua ou seja a presidente tem sempre a última palavra.

Outra conclusão obtida é que 22% dos colaboradores inquiridos considera “mau” o relacionamento com a presidente. Isso pode ser considerado como um ponto fraco na implementação das mudanças, visto que a maioria afirma que quem lidera os processos de mudança é a presidente.

Uma outra preocupação ao longo das respostas dos inquiridos é a questão das indecisões. Constatamos que em quase todas as questões, há uma percentagem elevada dos inquiridos que não concordam nem discordam.

Uma outra conclusão é que os colaboradores da CMPN reconhecem que as mudanças são frequentes. No entanto, segundo os mesmos, a preparação é quase inexistente e, por consequência, traz muita instabilidade no desempenho das suas funções.

Com base nas análises feitas relativamente ao modelo de gestão, bem como do envolvimento dos mesmos nos processos de mudanças, pudemos concluir que o modelo de gestão adoptado pela organização, neste caso a CMPN, não é facilitador para a implementação das mudanças pretendidas pelo município. Os resultados obtidos demonstram que há uma certa resistência às mudanças, motivadas pela falta de preparação e/ou envolvimento por parte da Câmara.

Sintetizando, a falta ou a deficiente planificação das mudanças, o fraco envolvimento dos colaboradores no processo, a forma como se dá o processo de tomada de decisões, a pouca discussão dos processos nas tomadas de decisões finais da implementação das mudanças, levam-nos a confirmar as nossas hipóteses de que o modelo de gestão implementado na CMPN é condicionadora de uma boa aceitação do processo de mudança e que os colaboradores têm um fraco envolvimento no processo.

Durante a nossa pesquisa, não houve obstáculos que perturbassem o nosso estudo. Os inquiridos expressaram livremente as suas concepções e propostas acerca do nosso objecto de pesquisa.

Todavia, este trabalho não constitui um trabalho acabado, mas sim um ponto de partida para futuras investigações.

RECOMENDAÇÕES

Não é nossa pretensão, com este trabalho, apresentar críticas e nem apontar o que a gestão da Câmara deve ou não fazer na implementação das mudanças. No entanto aproveitamos para apresentar algumas recomendações que achamos pertinentes, no sentido de dar o nosso contributo na implementação das mudanças e tentar minimizar os impactos negativos.

- Consideramos pertinente que a gestão da Câmara faça um planeamento adequado das eventuais mudanças de acordo com as necessidades e de forma integrada e sistemática a todas as áreas da Organização;
- Envolver os colaboradores no planeamento das mudanças, para minimizar as resistências e consequentemente motivá-los para um melhor desempenho profissional;
- Apostar na preparação e formação dos seus colaboradores garantindo-lhes melhores condições de trabalhos, que os serviços por eles prestados sejam os melhores e também fazer com que se sentam motivados e realizados profissionalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Philip. (2000) - *Criando mudança cultural*. Portugal. Vozes.

AZEVEDO, Alfredo, (2007) – *Administração pública – Modernização administrativa, gestão e melhoria dos processos administrativos* - CAF e SIADAP. Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. (1982) - *Psicologia aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento Organizacional*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

BOOG, Gustavo G. (1994). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. Brasil. McGraw-Hill.

CÂMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo Barreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. 1999.

CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima, (2006) – *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. 2º ed. Edições Sílabo, Lda.

CARNIELLI, Beatrice Laura. (2007) *Gestão Pedagógica. Desafios e impasses*.

Cartilha do Município Atento, (2012). Cadernos de Cidadania nº 3.

CAVANA, Dárcio José, (2008), *Implantação de um programa de qualidade sob a óptica de gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

CHIAVENATO, Idalberto, (1992) - *Recursos Humanos. Edição Compacta*. 2ª ed. Edições Atlas, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto, (2004) - *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 3º ed. São Paulo. Editora Campos.

DIAS, Américo. (2011). *Satisfação do Cliente Bancário*. Monografia, submetida a UNIMINDELO para a obtenção do grau de licenciatura (não publicada).

FERREIRA, Ademir António; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. (2001) *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig.

FERREIRA, Liliana Soares, (2008) *Gestão do Pedagógico: De Qual Pedagógico Se Fala?* Universidade Federal de Santa Maria - Brasil, Currículo sem Fronteiras, v.8, n.2, Jul/Dez.

FIATES, G. (1995) *A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do sector de serviços*. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis.

FLEURY (1996) – *Cultura e poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

FORTIN, M. (2000) *O Processo de investigação: da concepção à realização*. 2ªed.

GADOTTI, Moacir. (1992) *Pressupostos do projecto Pedagógico*. In: Conferência Nacional da Educação para Todos.1.Anais.Brasília:MEC.

GALPIN, Timothy J. (2000). *O lado Humana da Mudança*. Lisboa. Sílabo.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamim, (2001), *O Inquérito*, 4ª Ed. Edições CELTA, Oeiras, Portugal.

GIL, António Carlos (1999) – *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 Ed. São Paulo: Atlas.

GIL, António Carlos (2002) – *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GOMES Jorge; PINA Miguel; REGO Arménio; CAMPOS Rita; CABRAL Carlos; MARCOS Carlos. (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 1ª Edição lisboa.

HALL, Richard H. (1984). *Organização estrutura e processos*. Brasil. Prentice-Hall

HAMPTON, David R. (1992) *Administração Contemporânea: Teoria, prática e casos*. 3 Ed. São Paulo: McGraw – Hill.

Hill, M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

HUMANATOR: *Recursos Humanos e sucesso empresarial*, 3º Ed. Lisboa. D. Queixote.

KINNEAR, T.; TAYLOR, J. (1987) – *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill.

KINNEAR, T.; TAYLOR, J. (1987) – *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill.

KOTTER, John P. (1998). *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro. Campos.

LUPETTI, Marcélia. (2007) *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thomson Learning.

Lusociência, Loures

MAINARDES, E., DOMINGUES, M., DESCHAMPS, M. (2009). *Avaliação Da Qualidade Nos Serviços Educacionais Das Instituições De Ensino Superior Em Joinville*: v. 16. São Paulo: Sc. Revista de Gestão USP, n. 1, p. 17-32, 2009. 106

MAINARDI, Jeanne, (2012), *Factores de resistência a mudanças*, Trabalho de Conclusão do Curso, para a obtenção do grau de Especialização em pós-graduação em Administração, na Unidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MAÍSA, Pinto, (2004), *O impacto da Mudança nas pessoas e nas Organizações*. Monografia, licenciatura em Gestão de Recursos Humanos ISMAI (Instituto Superior da Maia. (não publicado), Portugal.

MALHOTRA, N. (2001) *pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Borkman.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria (2002) – *Técnicas de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, António Cesar Amaru. (2000) *Introdução à administração*. São Paulo. Atlas.

MENDONÇA, P., SELIG, M., SILVA, S. (2005) *Aplicações da qualidade em serviços educacionais*: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre.

MOTTA, Paulo Roberto. (2001) *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualilymark.

OLIVEIRA, D. A. (2003) *As reformas educacionais na América Latina e os trabalhadores docentes*. Belo Horizonte: Autêntica.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie, A., BERRY, Leonard L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*: USA: Journal of Marketing. USA, v.49, n.4, p. 41-50, fall.

RICHARDSON, Roberto Jarry (1999) – *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, Stephen P. (2002) *Comportamento Organizacional* - Prentice Hall: São Paulo.

ROCHA, J. A Oliveira e (2007), *Gestão de recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª ed. S.L. Escolar Editora.

RODRIGUES, Joaquim Vicente et al, (2001): *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 4ª- Edição, Lisboa 2001.

SANTTOS, A. Nelson, (2006), *Estratégia organizacional*, 2ª Ed. Edições SÍ LABO, Lisboa.

SILVEIRA, Rosana Rosa, et al, (2004), *Metodologia de Planeamento Estratégico*, uma discussão preliminar para IES. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis – SC, Brasil.

SOUSA, Maria et al., *Gestão de Recursos Humanos*, (2006), LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

TEIXEIRA, António. (2012) *O modelo de gestão pedagógica da Escola Técnica João Varela à luz de um modelo ideal de gestão pedagógica*. Dissertação submetida ao ISCEE para a obtenção do grau de mestrado.

TEIXEIRA, Sebastião, (2005), *Gestão das Organizações*, 2ª Ed, Edições McGraw-Hill, Madrid.

Legislação Consultada

Estatuto dos Municípios - Lei nº 134/IV/95 de 3 de Julho.

Internet

<http://www.geneseeph.com/artigos/FactSheetANaturezadaMudanca.pdf> acedido em 20-10-13

www.unicap.br/marina/estresse.html acedido em 29-10-13

www.administradores.com.br - acesso em 09-05- 2014 as 10:32

www.ine.cv – acesso em 15-05-2014 às 14:00

ANEXOS



Este inquérito, tem como principal objectivo conhecer a sua opinião sobre o impacto que a mudança provoca nas pessoas e nas organizações. Trata-se de um inquérito de carácter académico - Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas e é totalmente sigiloso. Os resultados que daqui possam advir destinam-se exclusivamente a um trabalho de monografia sobre a mudança.

Obrigado pela sua colaboração

Pense na Câmara Municipal. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada.

Pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas.

1. Discordo Totalmente

3. Não concordo, nem discordo

4. Concordo

2. Discordo

5. Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. O processo de mudança é liderado pelo Presidente da Câmara Municipal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os funcinaários estão mobilizadas para atingir os objectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A Câmara Municipal tem desenvolvido actividades que façam com os funcionários sintom envolvidos no desenvolvimento do Município.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existe uma política de recursos Humanos na Camara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe diálogo entre o gestor de Recursos Humanos e os colaboradores da Câmara Municipal no sentido de desenvolver o nível de conhecimento bem c desenvolvimento de novas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Para evitar possiveis resistências, o responsavel pelo processo de mudança deve comunicar antecipadamente e envolver todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Uma boa comunicação nas organizações faz com que os funcionários sintam a vontade e motivados para atingir os objectivos colectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interessa-nos a sua opinião sobre a Mudança. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

1. Discordo Totalmente

3. Não concordo, nem discordo

4. Concordo

2. Discordo

5. Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
8. A câmara municipal tem sofrido algumas mudanças recentemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os Funcionários estavam preparadas para mudanças.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. As mudanças ocorridas na Câmara Municipal tem gerado instabilidade nas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Para manter os funcionários motivados no processo de mudança devem sentir-se a vontade e estar envolvidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Falta de Planeamento é que me faz resistir às mudanças propostas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. A introdução das novas tecnologias na Câmara Municipal facilitou desempenho dos funcionários ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14. Em um processo de transição de uma situação "velha" é mais fácil quando a equipa recebe formação. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. Para mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos colaboradores. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16. mudar é um processo de dor e ansiedade para as pessoas. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17. Aceitar uma mudança está ligado a um processo emocional, seja na vida pessoal ou no de trabalho. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados são positivos. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. Mesmo sem uma liderança eficaz é possível conduzir processos de mudança numa organização. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20. Toda a mudança pretendida pela organização é comunicada a todos os membros da equipa. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. Para uma organização reter a sua competitividade é necessário que ela seja vista no mercado como sendo uma vantagem competitiva. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. Os funcionários estavam preparadas para responder a introdução de novas tecnologias introduzidas na Camara. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. A implementação de um novo sistema aumenta o ritmo de trabalho dos funcionários da Câmara Municipal. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. A gestão da camara Municipal tem promovido com regularidade acções de formaçã para os funcionários. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. A participação em acções de formação tem revelado optimos resultados no desempenho dos funcionários da Camara. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. A cultura da Câmara ou dos funcionários que aqui trabalham, prejudicam o processo de mudança da própria Organização ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. Na tua opinião quem deve ser os responsáveis pelo processo de Mudança.
- O Presidente ☐ D. R. Humanos ☐ Os funcionários ☐ Utentes ☐
- Todos Envolvidos ☐
28. No *Feedback* que recibes o que é mais ressaltado?
- Pontos Fortes ☐ Pontos Fracos ☐ Há um equilíbrio entre ambos ☐

29. O relacionamento com a Presidente é:

Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Mal ☐ Muito mal ☐

30. Que propostas apresentarias para melhorar o processo de implementação de mudança na Câmara Municipal.

Para fins exclusivamente estatísticos, é necessário que responda a algumas questões de carácter socio-profissional.

Idade

Até 24 anos ☐ 25 a 34 anos ☐ 35 a 44 anos ☐ 45 a 54 anos ☐
Mais de 55 anos ☐

Sexo

Masculino ☐ Feminino ☐

Habilitações literárias

12º ano ☐ Bacharel ☐ Mestrado ☐
Formação Técnico ☐ Licenciatura ☐ Doutoramento ☐
Outro ☐ Qual? _____

Qual o vínculo contratual com a Câmara Municipal?

Quadro da Câmara ☐ Contrato a prazo ☐ Outro ☐ Qual? _____

Tempo de Serviço

≤ 5 anos ☐ 6 a 11 anos ☐ 12 a 17 anos ☐ 18 a 23 anos ☐
24 a 29 anos ☐ Mais de 30 anos ☐